



Catalin Chirilescu

MANUALUL FORMATORULUI

**Analiza, Planificarea, Implementarea si Controlul
programelor de formare profesionala a adultilor**

Suport de curs realizat de Catalin Chirilescu

2011

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

"Scoala cea mai buna e aceea in care inveti, inainte de toate, a invata".

(NICOLAE IORGA)

Ce vom invata parcurgand cursul de „Formare de Formatori” ?

Cursul acopera toate aspectele legate de activitatea unui formator in intentia de a-l constientiza asupra proceselor care se deruleaza pe parcursul intregului ciclu de viata al unui program de formare. Vom parcurge urmatoarele unitati:

- **Diferentele** esentiale dintre **instruirea traditionala si formarea profesionala**
- **Invatarea la adulti**, care este diferita de cea la copii
- Importanta **comunicarii** eficiente si a autocunoasterii in programul de formare profesionala (instrumente de Analiza Tranzactionala / Programare Neuro-Lingvistica)
- **Tehnicile de prezentare si metodele de instruire** in programul de formare profesionala
- **Training Games** – instrument nelipsit si util in procesul de training
- **Feed-back-ul si debriefing-ul** in programul de formare profesionala
- **Tipurile de participanti** in programul de formare profesionala (cursanti normali, cursanti dificili)
- **Identificarea nevoilor cursantilor si stabilirea obiectivelor** de formare profesionala
- **Pregatirea programului de formare profesionala** - continut, logistica si alte aspecte esentiale pentru livrarea eficienta si eficace a programului
- **Livrarea programului** de formare profesionala
- **Incheierea programului** de formare profesionala

Trainer: CATALIN CHIRILESCU

www.catalinchirilescu.ro

- **Livrarea formarii in echipe de doi trainerii**
- **Trainerul ca actor** in programul de formare a adultilor
- **Tehnici de prezentare / comunicare / public speaking** utile in procesul de interactiune cu sala (tehnici persuasiune / influenta)
- **Componenta „creativitate”** in formarea adultilor
- **Livrarea unei sesiuni / parti a unui program de formare**, efectuata de fiecare cursant, in ultima zi de training.
- **Instrumente de dezvoltare personala** – dupa Robert Dilts, Stephen Covey, Allan Pease etc

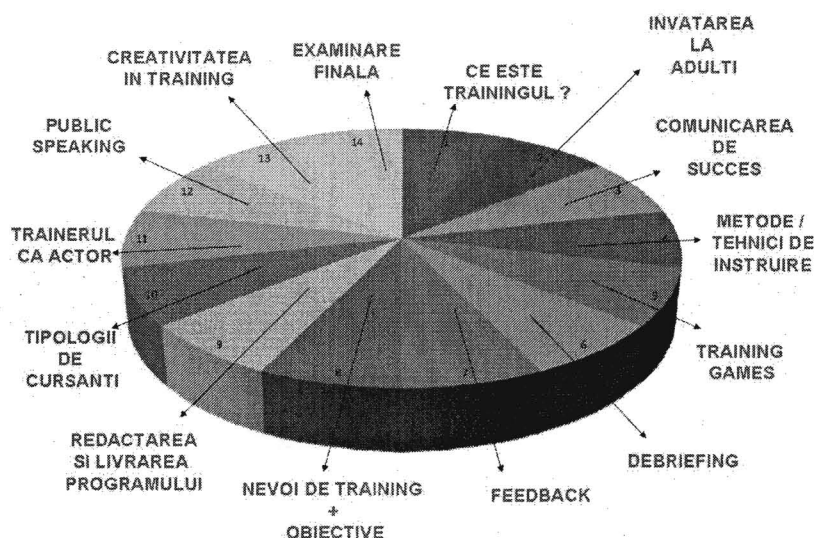
Obiectivele generale ale cursului de „Formare de Formatori” :

- Pregatirea si Redactarea unui program de training
- Livrarea/Sustinerea unui training
- Evaluarea succesului unui training

La finalul cursului, dupa parcurgerea tuturor sesiunilor de curs si a aplicatiilor practice, veti dobandi toate competentele necesare unui formator profesionist .

Va urez succes si sa avem parte de o calatorie minunata impreuna !

AGENDA CURSULUI



Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

CUPRINS

1. CE ESTE TRAINING -UL ?	5
2. INVATAREA LA ADULTI	8
3. COMUNICAREA DE SUCCES IN PROGRAMUL DE FORMARE	16
4. METODE DE INSTRUIRE / TEHNICI DE PREZENTARE	29
5. TRAINING GAMES IN PROCESUL DE FORMARE A ADULTILOR.....	42
6. TEHNICI DEBRIEFING.....	45
7. FEEDBACK IN PROGRAMUL DE FORMARE.....	46
8. IDENTIFICAREA NEVOILOR DE FORMARE A PARTICIPANTILOR SI STABILIREA OBIECTIVELOR PROGRAMULUI DE TRAINING.....	51
9. REDACTAREA / LIVRAREA / INCHEIEREA PROGRAMULUI DE TRAINING.....	56
10. TIPOLOGII DE CURSANTI	72
11. TRAINERUL CA ACTOR.....	74
12. TIPS & TRICKS IN PUBLIC SPEAKING.....	78
13. CREATIVITATEA IN PROCESUL DE FORMARE.....	87
14. BIBLIOGRAFIE	90

1. CE ESTE TRAINING -UL ?

Diferente intre instruirea traditionala si training

„ I do my thing and you do your thing.
I am not in this world to live up to your expectations,
And you are not in this world to live up to mine.
You are you, and I am I,
And if by chance we find each other, it's beautiful.
If not, it can't be helped.”

(Fritz Perls, 1969)

Care sunt, in opinia dumneavoastra, principalele aspecte care caracterizeaza instruirea traditionala, cea pe care a cunoastem inca de mici, de la scoala generala, liceu si mai apoi facultate ? Care credeti ca sunt avantajele si dezavantajele acestui sistem de invatare ?

Dar, in cazul training-ului ? Ce credeti ca reprezinta ? Care ar fi punctele forte si cele mai putin forte ale acestuia ? Prin ce credeti ca se diferentiaza de instruirea traditionala din scoli, licee, facultati ?

In mod cert, gasim o sumedenie de plusuri si minusuri in favoarea sau in defavoarea uneia sau celeilalte forme de instruire.

In esenta:

- *Invatamantul (Instruirea) traditional* ofera cunostinte exprimate in teorii, concepte, fapte.
- *Training-ul* ofera posibilitatea aplicarii in timp real a acestor cunostinte exprimate in teorii, concepte, fapte, scopul fiind intelegerea lor.

Training-ul (sau Formarea) reprezinta un proces de invatare desfasurat cu scopul de a dezvolta la adulti abilitati, competente si comportamente /atitudini pentru desfasurarea unei anumite activitati intr-un context anume.

Training-ul este procesul prin care se transmit catre angajati, intr-o maniera planificata si structurata, informatii si orientari cu privire la modul in care acestia trebuie sa-si indeplineasca sarcinile si atributiile specifice determinate de nevoile si obiectivele organizatiei.

Training-ul trebuie sa duca la schimbari comportamentale permanente si la imbunatatiri masurabile ale performantei in munca.

Training-ul este activitatea cu caracter educational desfasurata in scopul imbunatatirii performantei angajatului in pozitia pe care o ocupa in prezent. Trainingul vizeaza formarea/schimbarea/dezvoltarea la nivel de cunostințe, abilitati si atitudini.



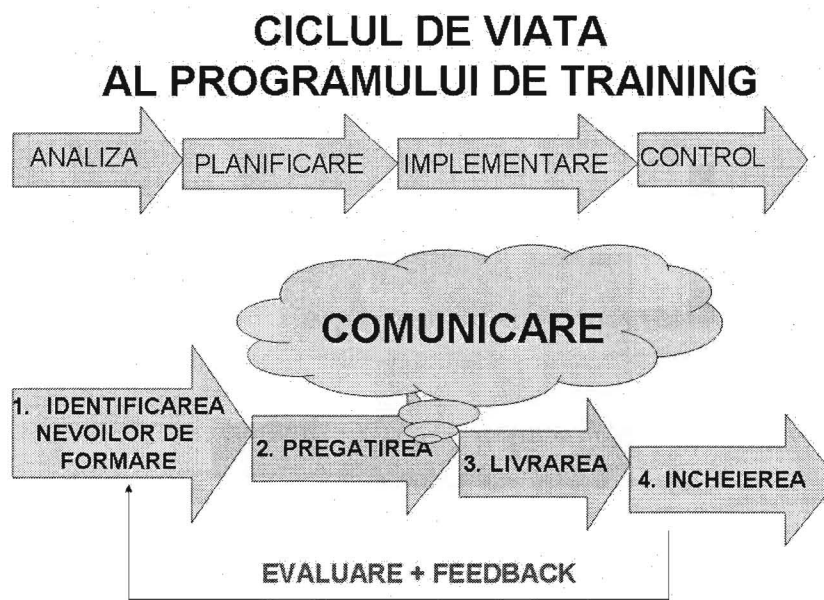
Cine este si ce face trainer-ul ?

Trainerul (Formatorul) este acea persoana care conduce procesul de formare pornind de la cateva principii de baza:

- Formarea trebuie sa fie cat mai practica, astfel incat participantul sa poata aplica imediat ceea ce se prezinta la curs;
- Participantii sunt informati de la inceput despre obiectivele cursului la care participa, despre activitatile in care se vor implica pe parcursul programului si despre legatura acestor activitati cu scopul pentru care ei participa la program;
- La finalul programului, trainerul conduce un proces de evaluare si autoevaluare a cursului in scopul imbunatatirii continue a modului de livrare a acestuia catre alti participanti.

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

Ciclul de viata al programului de training



Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

2. INVATAREA LA ADULTI

“De fapt, invatarea este un lucru dificil doar cand este vorba de predare si de studiu, altminteri, oamenii par sa invete fara prea mare efort.”

Klaus Mellader (“Puterea Invatarii”)

Pedagogie – Andragogie - Sinergogie

Pedagogie – (paid = copil; agogos = ghid) – metoda care se adreseaza copiilor

Andragogie – (andros = om, fiinta adulta; agogos = ghid) – metoda care se adreseaza adultilor

Sinergogie – “cale de mijloc” intre pedagogie si andragogie; vizeaza obtinerea unui efect sinergic pozitiv rezultat din combinarea principiilor acestora.

Pedagogia	Andragogia	Sinergogia
- abordare centrata pe profesor - profesorul este responsabil pentru realizarea invatarii - profesorul are o autoritate puternica asupra celui care invata - profesorul predă, iar cursantii “asculta” - motivatiile cursantilor sunt de natura predominant extrinseca	- abordare centrata asupra celui care invata - cursantul isi asuma o mare parte din responsabilitatea a ce si cum invata - permite cursantilor sa invete in ritmuri si prin mijloace diferite - cursantii constituie parte activa in procesul de formare - motivatiile cursantilor sunt	- “cale de mijloc” care inlocuieste figura autoritara a profesorului cu structuri si metode interactive de training si invatare - cursantii sunt responsabili pentru performantele lor - invatarea se realizeaza prin sinergie in cadrul grupurilor de cursanti: invatarea din si prin

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

(note, aprobarea/dezaprobară profesorului, presiunile părinților)	predominant intrinseci (stima de sine, dorința de creștere a satisfacției profesionale)	lucrurile în echipă sunt mai puternice și mai ample - colegii cursantului constituie sursa de motivație și inspirație pentru acesta
---	---	--

Cum învață adulții ?

a) Abordarea David A. Kolb

David A. Kolb propune spre evidențierea modalității în care învață adulții un model, care în literatura de specialitate a fost cunoscut și renumit după titulatura "Ciclul de învățare al lui Kolb", ciclu care cuprinde 4 faze: **Experiența concretă, Observație reflectivă, Conceptualizare abstractă, Experimentare activă** și 4 stiluri de învățare: **adaptiv, divergent, asimilator, convergent**.

Există două modalități în care se obține experiența: prin experiența concretă și prin conceptualizare abstractă și două modalități prin care se preluează experiența cu care veniți în contact: prin observație reflectivă și prin experimentare activă.

Adaptarea programelor de training la stilurile de învățare din ciclul lui Kolb

Învățarea prin:	Cum să proiectăm programul de training pentru a răspunde acestui mod de a învăța
Experiența concretă	- Incluziți multe exerciții - Dați exemple din viața reală cu care participanții se pot identifica - Folosiți exerciții bazate pe activitatea curentă a participanților
Observație reflectivă	- Furnizați un suport de curs pe care

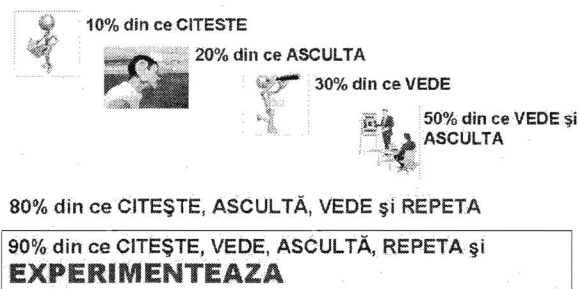
Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

	participantii sa il poata utiliza atunci cand recapituleaza ceea ce au invatat - Oferiti intervale de timp in care participantii pot procesa informatia in propriul lor ritm referitor la experientele la care au participat - Recapitulati frecvent
Conceptualizare abstracta (Generalizare)	- Precizati regulile - Citati nume si teorii atunci cand este necesar - Oferiti referinte bibliografice pentru studiu aprofundat - Oferiti explicatii referitoare la motivele pentru care anumite lucruri se fac intr-un anumit mod
Experimentare activa	- Includeti exercitii - Dati exemple concrete de aplicatii a ceea ce se invata - Aratati aplicabilitatea exercitiilor, abilitatilor sau informatiilor prezentate.

b) Abordarea NLP (programarea neuro-lingvistica)

In urma studiilor, NLP a ajuns la concluzia ca:

INVATAREA LA ADULTI



Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

Invatarea la adulti se realizeaza pe aceste 4 cai :

Invatarea la adulti

a. Rational

- Introspectie
- Intrebari

b. Emotional

- Trairi (jocuri, povesti, metafore)

c. Social

- comunicare de grup, interactiune

d. Actional

- exercitii, jocuri



Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

Si ca exista 3 stiluri predominante de invatare. Mai exact, oamenii invata pe cale preponderent vizuala, auditiva sau kinestezica.

In training, conform acestei abordari, **se recomanda a se utiliza pe parcursul zilelor de curs elemente din toate cele 3 stiluri**, prin mijloace precum cele enumerate in imaginea de mai jos:

Stiluri de invatare V.A.K

VIZUAL

- A VEDEA
- cuvinte scrise
 - grafice
 - desene
 - filme
 - imagini, fotografii
 - animatie



AUDITIV

- A AUZI
- exemple
 - experienta
 - demonstratii
 - inregistrari audio
 - fundal muzical



KINESTEZIC



- A FACE
- experimente
 - aplicatii
 - jocuri de rol
 - mime
 - sa simta
 - sa miroasa
 - sa guste

Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

c) Abordarea Andy Szekely

Adultii invata diferit de copii ! Forma principala de invatare a copiilor mici este **imitatia (modelarea)**, apoi odata cu inceperea si parcurgerea scolii se pune accent pe **invatarea conceptelor**, iar mai tarziu, cu inceperea si exercitarea profesiei, pe **experienta directa**.

Prin urmare, **omul matur invata pe toate aceste 3 cai**.

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

Experienta directa

Micutul Ionel merge in fiecare iarna in vacanta la bunici. Intr-o seara, cand il insoteste pe bunicul sau in magazia cu lemne, se apropie de o soba incinsa care era situata in coltul incaperii si curios din fire pune mana pe soba si upppsss... se frige.

O saptamana mai tarziu, cand il insoteste din nou pe bunicul sau in magazia cu lemne, se apropie din nou de soba, plin de curiozitate, dar nu o mai atinge cu mana, ba chiar il intreaba pe bunicul sau cum se face de acea soba dogoreste atat de puternic.

Similar se intampla si in cazul in care ai de efectuat un proiect deosebit de important la serviciu in termen de o saptamana, urmand ca in cea de-a opta zi sa il predai sefului tau. Entuziasmat si obosit in acelasi timp, dupa o saptamana foarte grea, mergi la seful tau, ii dai proiectul; el se uita pe el pret de cateva minute si iti spune ca este execrabil si ca are multe lipsuri. Ti-l da inapoi spre a-l reface si te "trimite la plimbare".

Ei bine, ce ai invatat din asta ? Probabil ca data viitoare vei cere sfaturi altor colegi de serviciu inspre a te ajuta sa elaborezi proiectul sau poate ca iti vei schimba strategia de abordare a sefului atunci cand vei veni sa i-l prezinti.

Respectand un principiu esential al comunicarii: "Nu exista esec, exista doar feedback !", invatarea prin experienta directa este o forma foarte raspandita de formare de abilitati. Acest lucru se intampla si in procesul de training, unde se alocă un timp semnificativ inspre **dobandirea de abilitati sub forma efectuării exercitiilor specifice.**

Experienta indirecta

Aceasta include **povestile, metaforele, exemplele sau invatamintele** preluate din carti si in care oamenii se regasesc in viata de zi cu zi. Concret, atunci cand ii spui omului o poveste cu talc, el face legatura cu experienta sa personala si ataseaza acestei povesti o semnificatie proprie, lucru care il ajuta sa gaseasca solutii de rezolvare a problemelor.

In training, experientia indirecta este intalnita sub forma a astfel de povesti, metafore, parabole, exemple, explicatii pe care trainerul le foloseste. Dar si sub forma resurselor bibliografice ajutatoare pe care acesta le ofera cursantilor (carti, audiobook-uri, grafice, desene, poze, melodii etc).

Modelarea

Reprezinta **preluarea unor comportamente, abilitati, ticuri, obiceiuri de la cei din jur**. Pune accent pe observarea detaliata a comportamentului unor persoane si pe stiinta si arta de a pune intrebari precise. In training, a merge la cat mai multe personalitati importante in domeniu si a vedea stilurile in care acestia prezinta si gestioneaza procesul constituie modelare si reprezinta drumul sigur catre maiestrie.

CUM SA INVETI MAI RAPID ?

CUM SA INVATATI MAI RAPID

- Metoda **SQ3R** – Survey, Questions, Read, Review, Recite
- Memoria Asociativa
- Vizualizarea
- Legea lui 7+2
- Efecte de primaritate si recenta
- Mind Mapping – Luarea de notite in imagini

Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

Acestea sunt doar cateva tehnici care vor fi prezentate pe larg si experimentate in timpul cursului.

Nevoi si Motivatii ale invatarii

Adultii au diferite motive pentru care vin la un curs de formare profesionala. Printre acestea am putea enumera:

- Pentru a obtine o calificare

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

- Pentru a ocupa un post mai bun
- Pentru a avea rezultate mai bune in munca
- Pentru a obtine o diploma recunoscuta
- Pentru ca le cere managerul de la locul de munca
- Pentru a nu fi dati afara de la locul de munca
- Pentru a invata lucruri noi
- Pentru a-si dovedi lor insile capacitatea de a invata ceva nou
- Pentru a intalni oameni noi
- Pentru a raspunde unei noi provocari, etc.

Fiecare parcurge propriul sau proces de invatare, pentru motive diferite si in circumstante diferite. Necesitatile lor sunt diferite si trainerul trebuie sa le cunoasca dinainte de curs sau sa le identifice cat mai repede posibil pentru a putea sa isi conduca procesul de formare adaptandu-l la necesitatile cursantilor sai.

Unul dintre modelele clasice de intelegere a necesitatilor umane este Piramida lui Maslow.

NECESITATI SI MOTIVATII



Ei bine, iata acum piramida lui Maslow adaptata in procesul de formare a adultilor.

Nevoi fiziologice in formare

- Temperatura optima
- Sala de curs incapatoare
- Lumina corespunzatoare
- Reguli prestabilite cunoscute
- Atmosfera prietenoasa si deschisa
- Continut terminologic usor de inteles
- Liniste si climat optim pentru invatare



Nevoi nesatisfacute conduc la:

- Lipsa de interes
- Plictiseala

"Nu-mi foloseste la nimic, deci nu este pentru mine!"

Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

Nevoi de siguranta in formare

- A cunoaste un design de curs general
- A cunoaste orarul programului de curs
- A cunoaste continutul cursului
- A desfasura exercitii si jocuri clare si specifice
- Facilitate in comunicarea cu trainerul si ceilalti cursanti



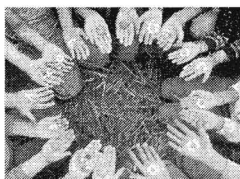
Nevoi nesatisfacute conduc la:

- Teama
- Stress / Presiune

Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

Nevoi sociale in formare

- A face parte din echipa
- Capacitatea de a se exprima liber
- Capacitatea de a lega prietenii
- A avea parte de o atmosfera placuta si propice invatarii



Nevoi nesatisfacute conduc la:

- Frustrare
- Devalorizare a propriei persoane / Izolare
- Stagnare

Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

Nevoi de recunoastere si statut in formare

- A avea initiativa
- Depasirea propriei conditii
- A fi apreciat de ceilalti
- Preluarea propriilor idei de catre ceilalti
- Deschiderea catre nou



Nevoi nesatisfacute conduc la:

- Frustrare
- Neîncredere in sine
- Stagnare

Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

Nevoi de implinire personala in formare

- Recunoastere pentru rezultatele obtinute
- Impartasirea propriei experiente
- A putea prezenta si sustine propriul punct de vedere



Nevoi nesatisfacute conduc la:

- Frustrare
- Neîncredere in sine / Izolare
- Subestimare

Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

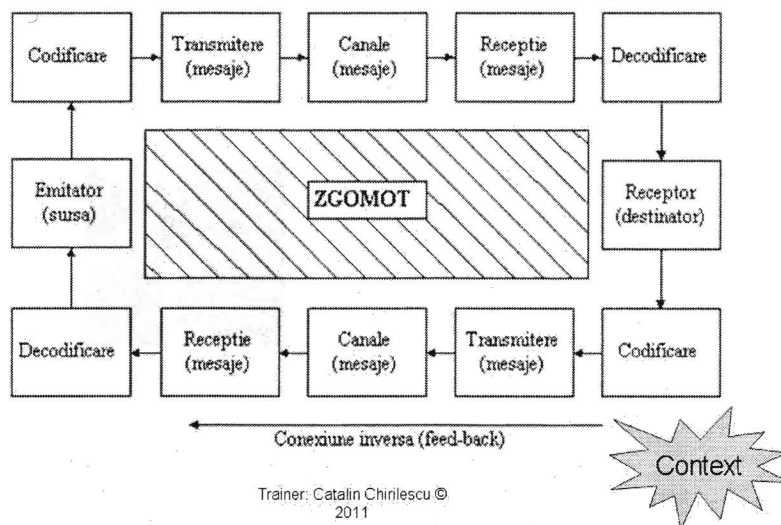
Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

3. COMUNICAREA DE SUCCES

Procesul transmiterii informatiei de la o persoana la alta, sau de la un grup de persoane la altul, este extrem de complex si este influentat de numerosi factori care pot perturba mesajul.

Pentru a intelege complexitatea procesului, figura urmatoare prezinta toate elementele procesului de comunicare, precum si legaturile care se creeaza intre aceste elemente.

PROCESUL DE COMUNICARE



Pentru ca procesul de comunicare sa aiba loc cu succes, trebuie sa intelegem cateva aspecte fundamentale ale acestuia. Cel mai usor lucru de facut - si care de cele mai multe ori este ignorat - este sa ne punem cateva intrebari simple.

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

- DE CE? Care este scopul comunicarii noastre? Ce vreau sa realizez de la aceasta comunicare pe care intentionez sa o fac?
- CINE? Cine este persoana careia vreau sa ii comunic mesajul meu? Ce fel de persoana este, care este statutul sau social, ce educatie are, ce personalitate are ? De ce ar interesa-o mesajul meu si cum ar putea reactiona la acesta?
- UNDE si CAND? Unde va fi interlocutorul meu cand va primi mesajul? In ce moment soseste mesajul meu?
- CE? Ce vreau sa spun exact? Ce doreste cealalta persoana sa stie? Ce informatii sa ii furnizez si cum sa le structurez ca sa ii fie usor sa le inteleaga?
- CUM? Cum sa transmit mesajul? Ce ton sau ce cuvinte sau ce gesturi sa folosesc sa fie potrivite cu mesajul pe care vreau sa il transmit? Ce mod de comunicare ar prefera persoana careia ma voi adresa – verbal, in scris?

Numai dupa ce am raspuns la aceste intrebari putem trece la conceperea mesajului nostru.

Acest lucru presupune parcurgerea a sase pasi:

1. Precizarea obiectivului comunicarii.
2. Pregatirea ansamblului de informatii pe care dorim sa le exprimam.
3. Gruparea acestor informatii si a legaturilor dintre ele.
4. Punerea informatiilor intr-o ordine logica.
5. Scrierea unei prime variante a mesajului (ciorna)
6. Cizelarea variantei finale.

Am spus mai devreme ca procesul de comunicare este unul complex. Mai mult decat atat, trebuie sa fim constienti ca atunci cand comunicam, in cadrul programelor de formare profesionala, cuvintele sunt importante, foarte importante, dar nu numai ele. Teoriile comunicarii spun ca atunci cand comunicam, mesajul nostru se transmite prin mai multe cai simultan.

Astfel, 7% reprezinta cuvintele pe care le rostim. Ele sunt imbracate de tonul vocii (38%) si de intregul nostru limbaj comportamental (55%).Daca ceea ce spunem, nu spunem pe un ton potrivit si, mai grav, corpul nostru nu transmite semnale care sa fie in concordanta cu cuvintele

rostite si cu tonul folosit la transmiterea lor, intregul proces de pregatire a comunicarii si mesajul transmis sunt inutile.

Cuvintele si tonul vocii

Invatam sa vorbim inainte de a scrie si suntem tentati sa consideram vorbirea ceva normal de care nu trebuie sa ne mai ocupam. Marii vorbitori insa se detaseaza clar prin claritatea si concizia exprimarii lor.

Claritatea exprimarii – nu trebuie sa incercati sa impresionati auditoriul folosind cuvinte lungi si fraze complicate. Uneori este nevoie de un vocabular specializat, dar termenii utilizati pot fi explicati simplu si usor fara complicatii inutile. O gandire clara si o exprimare potrivita inseamna o pronuntare corecta a cuvintelor astfel incat ele sa fie usor de recunoscut de interlocutori.

Acuratetea exprimarii – expresiile si cuvintele folosite trebuie sa exprime exact ceea ce doriti sa spuneti. Faptele la care vreti sa va referiti trebuie sa fie reale. Asigurati-va ca informatiile pe care le citati sunt corecte. Evitati in expunerile pe care le faceti lucrurile care pot fi contestate.

Inaltimea si intensitatea vocii. Vocea pe tonalitati inalte poate deveni ascutita, tipatoare sau stridenta. Vocea pe tonalitati joase poate deveni groasa, gatuata, aspra. Cand suntem tensionati, suparati, enervati, corzile vocale se intind puternic iar vocea se subtiaza, devenind stridenta.

Volumul vocii. Volumul vocii este mult mai usor de controlat decat tonalitatea. O respiratie corecta este esentiala. Daca reusiti sa va controlati vocea si vorbirea, astfel incat sa fie clara, fara sa fie stridenta, fara tipete sau gafaieli, veti reusi sa comunicati cu claritate iar exprimarea mesajului va fi de calitate.

Viteza. Mesajul va fi influentat si de viteza sau ritmul in care vorbiti. Viteza transmiterii mesajului poate crea confuzii si dificultati in intelegere pentru ca nu veti reusi sa pronuntati cuvintele cu claritate si acuratete. Pe de alta parte, o vorbire mult prea lenta, poate duce la plictiseala si la pierderea logicii cuvintelor exprimate. Un bun vorbitor isi schimba viteza in functie de importanta mesajului pe care il transmite, alternand si intensitatea vocii si viteza de exprimare pe parcursul discursului sau.

Pauzele in vorbire. Pauzele lungi dupa fiecare cuvant duc la enervare, la iritarea audientei. Folosite cu grija, pauzele sunt totusi un mijloc eficient in transmiterea unui mesaj. Un bun vorbitor face pauze scurte doar atunci cand trebuie, in special atunci cand trebuie accentuat ceva sau inainte de a sublinia o idee importanta.

Timbrul vocii. Inflexiunile sau modificarile vocii influenteaza modul de transmitere a mesajului. Timbrul poate trada emotiile pe care le aveti, poate indica daca sunteti multumit, fericit, furios sau trist, infricosat, imperativ, umil sau intelegator. Cu alte cuvinte, este important sa va controlati tonul si timbrul vocii pentru a nu va trada sentimentele sau atitudinea.

Comunicarea nonverbala

Comunicarea nonverbala inseamna cu totul altceva decat cuvintele pe care le rostim atunci cand transmitem un mesaj. Felul in care vorbim, mergem, dam din umeri, hainele pe care le purtam, gesturile pe care le face, modul in care privim interlocutorul spun mult mai multe decat simplele cuvinte pe care le rostim.

Un proverb arab spunea pe buna dreptate: *“Cel care nu intelege o privire, nu va intelege nici o lunga explicatie”*.

Comunicam in mod nonverbal cu ajutorul gesturilor, expresiilor faciale, a tuturor miscarilor corpului. O miscare a umerilor poate spune: “Nu ma intreba pe mine, nu stiu”. Apropierea mainilor poate insemna apreciere, iesitul val-vartej dintr-o incapere, trantind usa denota furie. Evitarea privirii in ochi a persoanei careia i te adresezi poate semnifica faptul ca vrei sa ascunzi ceva sau ca ceea ce spui este o minciuna. Desi oamenii nu reactioneaza de cele mai multe ori la astfel de mesaje, nu inseamna ca nu sunt afectati de acestea si ca nu va judeca atitudinea. De cele mai multe ori, din pacate, nu suntem constienti de modul in care transmitem aceste semnale nonverbale, nu ne dam seama ca le avem dar ele sunt evidente pentru cei din jurul nostru.

In ultimii ani s-a acordat o atentie sporita limbajului corpului. Cercetatorii din intreaga lume s-au straduit sa stabileasca natura exacta a relatiei dintre acest tip de comunicare si efectul acesteia asupra receptorului. Interpretarile difera de la unii la altii. Toti au fost insa de acord ca mesajele nonverbale dezvaluie informatii despre vorbitor precum atitudinea, sentimentele, convingerile, corectitudinea, abilitatile acestuia. Limbajul corpului transmite instantaneu un

raspuns interlocutorului si il face pe acesta sa raspunda imediat prin acelasi tip de mesaj nonverbal. Talentul si priceperea unui formator este sa isi cunoasca si sa isi stapaneasca perfect limbajul nonverbal pe care sa il coreleze perfect cu vorbele pe care le rosteste.

Fiecare dintre noi, din dorinta de a ne proteja, ne inconjuram de un "spatiu personal". Acest spatiu reprezinta distanta la care acceptam sa interactionam unii cu ceilalti.

- Spatiul intim este rezervat celor foarte apropiati noua: sot, sotie, copii. Acesta este cuprins intre contactul intim si aprox. 50 cm in jurul nostru. Patrunderea in acest spatiu echivaleaza cu un atac la intimitatea persoanei si este drastic sanctionat.

- Spatiul personal este rezervat pentru cei care ne sunt apropiati, rude mai mult sau mai putin indepartate, prietenii apropiati. De obicei acest spatiu este pe o raza intre 0,5 si 1,2 m in jurul nostru. Patrunderea in aceasta zona este posibila dar cu multa dificultate.

- Spatiul social este utilizat pentru discutiile de afaceri sau conversatiile ocazionale. Este distanta care impune un anumit gen de relatii, de obicei de dominare, de superioritate, de putere in relatia cu celalalt. Spatiul social are de obicei o raza de aprox. 1,2 – 3,5 m, in functie de contextual discutiei dintre persoanele implicate.

- Spatiul public, cel de peste 3,5 m in jurul nostru, este cel destinat relatiilor cu necunoscutii, sau cu persoane de rang diferit (ierarhic si social). Este spatiul indicat in relatia cu un profesor , cu un trainer.

Experienta arata ca cei care doresc sa coopereze au tendinta de a se aseza mai aproape unul de celalalt. Un trainer intelept va incerca sa aseze adultii in asa fel incat fiecare sa se simta confortabil fara sa se simta atacati sau agresati prin asezarea fortata in sala de curs. Pe masura ce atmosfera "se incalzeste", in mod natural, cursantii vor adopta fiecare pozitia corespunzatoare relatiei care se cladeste intre ei si persoanele din jurul lor.

Ascultarea activa

„Dumnezeu ne-a dat 2 urechi si o singura gura ca sa ascultam de doua ori mai mult decat vorbim.”

4 NIVELURI ALE ASCULTĂRII

1. **Auzirea** - putem auzi ceea ce spune persoana din fața noastră, dar să ne gândim la cu totul și cu totul altceva, atenția noastră sa fie îndreptată spre alte lucruri.

2. **Ascultarea normală** - cineva ne povestește ceva din viața lui, iar noi facem asocieri cu viața noastră. "Ce reprezintă pentru mine lucrurile pe care le aud?" Ne folosim de evenimentele din viața altcuiva pentru a decanta diverse amintiri conforme cu propria experiență.



Trainer: Catalin Chirilescu ©
Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

4 NIVELURI ALE ASCULTĂRII

3. **Ascultarea selectivă** - la acest nivel, ascultarea se produce într-un mod selectiv. Fără să știe, ceea ce spune interlocutorul și selectăm ceea ce credem că este important pentru a trage o concluzie. Pentru aceasta, apelăm deseori la dialogul nostru interior.

4. **Ascultarea activă** - este foarte profundă și presupune existența unui minim dialog interior din partea receptorului. La acest nivel ne descurșăm de ceea ce transmite emitorul, "ieșim din scenă", pentru a-l acorda atenție și înțelega noastră atenție acestuia.



La școală am învățat să scriem, să citim și să vorbim corect. Din păcate, prea puțini dintre noi am învățat și să ascultăm. Ascultarea însă este la fel de importantă ca și comunicarea pentru că un mesaj care nu este recepționat corect este ca și un zgomot de fond banal, pe care de cele mai multe ori îl ignorăm.

Ascultarea reprezintă, prin definiție, faptul de a acorda cu adevărat atenție la ceea ce spune cealaltă persoană atunci când vorbește cu tine.

Există câteva motive extrem de întemeiate pentru care trebuie să îi ascultăm pe cei cu care interacționăm.

Incurajarea. Dacă cei cu care interacționăm constată că îi ascultăm cu adevărat, atunci vor renunța la defensivă și vor încerca la rândul lor să asculte ceea ce li se comunică.

Obținerea de informații complete. Atunci când îl ascultăm cu adevărat pe cel de lângă noi, vom putea culege cât mai multe informații, vom ști ce și când să punem întrebări pentru a ne clarifica și pentru a afla tot ceea ce ne interesează.

Ameliorarea relațiilor cu cei din jurul nostru. Comunicarea și ascultarea îmbunătățesc relațiile dintre oameni. Dacă suntem suficient de atenți la ceea ce ni se comunică, limbajul nostru corporal va semnaliza acest lucru și îl va încuraja pe interlocutor să se liniștească și să poată comunica complet informațiile și sentimentele pe care le are.

Rezolvarea problemelor. Ascultarea ajută la găsirea mai ușoară de soluții prin înțelegerea mai facilă a punctului de vedere al celuilalt. Chiar dacă nu ești de acord cu ceea ce spune, îi arăți că îl asculți cu atenție, că îi acorzi considerația de care are nevoie și că accepți că poate avea o altă părere decât a ta. Asta duce automat la deschidere din partea celuilalt și la acceptarea cu mai multă ușurință a unui punct de vedere comun.

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

Pentru a putea asculta cu atentie si nu doar a auzi ca cineva vorbeste langa tine, trebuie sa fim constienti de barierele care pot aparea intre emitator si receptor.

Barierele in comunicare

Exista o multitudine de factori care pot genera bariere in comunicarea dintre doua sau mai multe persoane. Ele pot fi interne (cele care tin de fiecare persoana in parte) dar si externe (care tin de contextul in care are loc procesul de comunicare). Printre acestea putem enumera:

- bariere interne: diferente de perceptie, concluzii grabite, stereotipii, lipsa de cunoastere, lipsa de interes, dificultati de limba si limbaj, dificultati de exprimare, emotii, personalitatea;
- bariere externe: zgomot, lumina/intuneric, caldura/frig, intreruperi repetate, lipsa de reactie a interlocutorului.

Bariere in ascultare

Aceleasi bariere in comunicare exista si in ascultare, pentru ca prin modul in care asculti, comunici cu celalalt la randul tau (ii dai un feedback).

Exista insa cateva obiceiuri care afecteaza puternic modul in care asculti.

- **Ascultarea inceputa-oprita:** aceasta se datoreaza faptului ca de obicei, gandim mult mai repede decat vorbim, ceea ce inseamna ca in timp ce celalalt comunica, noi ne gandim la propriile probleme, preocupari sau necazuri in loc sa ascultam si sa rezumam ceea ce ni se comunica. De aceea, desi incepem o conversatie ascultand cu interes ceea ce ni se comunica, la un moment dat gandurile noastre "zboara" in alta parte si incetam sa mai ascultam, doar auzim ca celalalt ne vorbeste fara sa constientizam mesajul sau.

- **Ascultarea cu steag rosu:** pentru unii oameni, cuvintele sunt ca un steag rosu pentru un taur. Cand auzim anumite cuvinte, ne enervam, ne suparam si incetam sa mai ascultam. In aceste situatii, pierdem contactul cu vorbitorul si nu-l mai intelegem.

- **Ascultarea cu gandirea blocata:** uneori ne decidem repede care este subiectul discutiei, il catalogam pe vorbitor intr-o anumita categorie de persoane si decidem ca nu are rost sa mai ascultam.

- **Ascultarea cu ochi de sticla:** uneori ne uitam la persoana cu care vorbim, dar doar ii lasam impresia ca o ascultam, caci gandul nostru poate fi la lucruri de o cu totul alta natura. De obicei, privirea devine visatoare si aratam imediat celuilalt ca nu il ascultam.

- **Ascultarea din barca ce se clatina:** atunci cand suntem stresati de vestile proaste care circula in jurul nostru, avem tendinta de a asocia orice mesaj cu posibilitatea primirii unor vesti proaste. Indiferent de mesaj, asteptam doar acele cuvinte care sa ne confirme asteptarile si prin urmare restul mesajului trece pe langa noi fara sa il intelegem. Mai mult, daca interlocutorul rosteste si anumite cuvinte care intra in contradictie cu ceea ce gandim, instinctiv planuim un contraatac si intram in polemica cu acesta. Astfel de discutii pot degenera in conflicte verbale foarte neplacute pentru toti cei implicati si nu numai.

Tips & Tricks in Ascultarea activa

Tips & Tricks – Ascultarea activa



- **Minimizarea / Neutralizarea dialogului interior**
- **Aprobarile** – “da din cap”, rosteste un “da”, aproba din privire.
- **Zambetul**
- **Intrebarile**
- **Pauzele dintre tranzactii**
- **la notite**
- **Reda ceea ce ai inteles**
- **Nu intrerupe vorbitorul**

Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

Daca suntem constienti de existenta barierelor in comunicare si in ascultare, putem ca traineri sa ne adaptam discursul, atitudinea si comportamentul pentru a le elimina pe cele mai multe dintre ele. Trainerul ideal trebuie sa fie capabil sa le depaseasca pe toate. Totusi, oamenii sunt diferiti, au preocupari si asteptari diferite, astfel incat oricand pe parcursul trainingului pot aparea oricare dintre barierele mentionate, astfel incat trainerul trebuie sa fie permanent atent la toate semnalele care ar putea sa indice existenta unor astfel de bariere.

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

DE RETINUT IN COMUNICARE!

1. MESAJ în concordanță cu SCOP și CONTEXT.
2. **ABC** – Accuracy, Brevity, Clarity (Precis, concis, clar)
3. **KISS** – Keep It Short and Simple
4. **Introducere – Cuprins – Încheiere**
5. **De la MARE la MIC** – ansamblu și apoi detalii
6. **Dintii de fierastrău:** respirație – mesaj pe ton înalt – respirație
7. **AIDA:** Atentie – Interes – Dorință – Acțiune

Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

Elemente cheie în comunicare



MUSAI de transmis

OK de transmis

IDEAL de transmis

Fii sigur că la sfârșitul
trainingului, toți
participanții pleacă cel
puțin cu ce e "MUSAI"
înțeles și bifat !

Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

Reguli simple pentru limbajul corpului

- Priveste-l pe cel cu care vorbești direct în ochi cel mult 5 secunde (nu te holba)
- Priveste-i pe participanți "la baza nasului" sau între ochi
- Da din cap aprobator ori de câte ori este nevoie
- Zambeste ori de câte ori poți și contextul îți permite
- Nu face niciodată gesturi nervoase repetitive
- Apleacă-te ușor către cel cu care vorbești
- Adoptă o ținută adecvată contextului și grupului cu care vei lucra

ANALIZA TRANZACȚIONALĂ

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

Starile Eului

1. PARINTE

Viata asa cum este invatata !

- Face reguli, da sfaturi, ingrijeste si apara, judeca, critica, e autoritar

2. ADULT

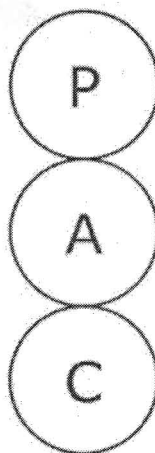
Viata asa cum este gandita !

- Responsabilitate, rezolva probleme, gandeste, evalueaza, cauta alternative, deleaga, organizeaza

3. COPIL

Viata asa cum este simtita !

- Exploreaza, spontan, rade, plange, intuitiv, creativ, se joaca, iubeste si uraste, solicita ajutor



Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

Parintele poate fi parinte critic sau parinte intretinator. Copilul poate fi spontan, creativ sau rebel. Caracteristicile acestor euri sunt descrise in cele de urmeaza.

Parintele critic

Parintele critic corespunde unei persoane cu puternice valori si norme de comportament. El raspunde la intrebari de genul „ce este de facut” cu „trebuie, nu trebuie”.

Parintele critic spune copilului ce trebuie sa faca. Actiunile sale sunt determinate de scenarii culturale si familiale. Pune limite cand adecvate, cand abuzive.

Exemple de atitudini, convingeri, comportamente:

- Barbatii seriosi poarta cravata
- Usile sunt facute sa fie inchise
- Trebuie sa ajungi la ora fixata atunci cand ai o intalnire.

Parintele intretinator

Parintele intretinator este cel care da „retete” pe care si le-a insusit si consolidat pe parcursul vietii sale. Oferă raspunsuri la „cum si ce sa faci”, „sa fiu responsabil”, „sa am grija”, „sa supravietuiesc”, etc.

Parintele intretinator spune copilului exact ce si cum trebuie sa faca, il incurajeaza, ii da caldura si ingrijirile de care are nevoie. La extrem, el face tot ce ar trebui celalalt sa faca, il „cocoloseste” si il supraprotejeaza.

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

Exemple de atitudini, convingeri, comportamente:

- Daca ai vreo problema, vii sa imi spui si te ajut eu la rezolvare !
- Asa trebuie sa faceti, ati inteles?
- Lasa ca rezolv eu problema in locul tau, stai linistit !

Adultul

Adultul este cel care gandeste. Este neutru fata de Parinte sau fata de Copil, are o atitudine detasata si calma. El colecteaza informatiile necesare, le analizeaza si trage concluzii rationale. El gandeste logic, este capabil de abstractizare si este foarte putin dependent de senzatiile imediate.

Este o persoana obiectiva si nu reactioneaza niciodata emotional. Nu este partinitor si are capacitatea de a observa si de a lua atitudini de tip „castig-castig” pentru cei cu care intra in contact.

Copilul supus

Copilul in general raspunde la ceea ce simte. Senzatiile si emotiile sunt naturale, asa cum apar ele in fiecare moment.

De obicei Copilul este sub influenta unui Parinte sau a altor persoane din anturajul sau si fata de care reactioneaza emotional.

Copilul supus este cel care prefera sa traiasca in armonie cu Parintele, sa obtina aprobarea acestuia, sa se supuna dorintei sau deciziei lui.

Exemple de atitudini, convingeri, comportamente:

- Da, domnule director, am inteles, aveti dreptate, asa o sa fac de acum incolo.
- Am gresit, nu va suparati, repar imediat.
- Cum zici ca trebuie sa arate prezentarea mea de maine?

Copilul rebel

Spre deosebire de copilul supus, copilul rebel reactioneaza impotriva directivelor parentale, ori pentru a obtine atentie ori pentru ca il considera pe celalalt un Parinte abuziv.

Exemple de atitudini, convingeri, comportamente:

- Sa nu crezi ca m-ai pacalit, o sa vorbesc eu cu sefu' si ai sa vezi ce o sa patesti.
- Nu vreau sa fac asta, nici nu ma gandesc sa accept asa ceva.

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

- Ma intrebam chiar cand o sa ma bage si pe mine cineva in seama.

Copilul creator

Copilul creator este o sursa de creativitate si inovatie. Este intuitiv, se bazeaza pe un ansamblu de perceptii si refuza obiceiurile, traditiile, metodele unanim recunoscute ca fiind valabile. Dispune de flexibilitate in relatiile interpersonale. Uneori insa poate fi incoerent si lipsit de realism in actiunile si convingerile sale.

Exemple de atitudini, convingeri, comportamente:

- Nu stiu de ce, dar am impresia ca ma las pacalit, altfel ar trebui facuta chestia asta...
- Am o idee, trebuie neaparat sa o punem in practica, ce daca nu a mai aplicat-o nimeni?
- O sa gasesc eu o cale sa rezolvam problema asta si o sa vedem ce o sa iasa, poate reusim.

Copilul spontan

Copilul spontan spune ce vrea si cand vrea. El se exprima fara retinere, verbal si fizic asa cum simte nevoia.

In afara nevoilor sale fiziologice si a senzatiilor (placere, suferinta), comportamentul Copilului Spontan este guvernat de catre cele patru emotii fundamentale (frica, tristete, furie, bucurie).

Exemple de atitudini, convingeri, comportamente:

- Ura... am reusit si fara tine!
- Vai de mine, ce o sa zica sefu' maine dimineata cand o vedea dezastrul asta?
- Imi este ingrozitor de frica, nu pot sa sustin eu maine prezentarea asta in fata comitetului director. Sa o sustina altcineva.

Pentru un formator este esential ca relatia pe care o cladeste cu participantii la un curs de formare profesionala sa fie una de tip adult-adult. Indiferent de reactia pe care ar putea-o avea cursantul, toate eforturile trainerului este sa il determine pe acesta sa adopte o atitudine de adult in timp ce el insusi sa se comporte ca o persoana de tip adult.

Exista numeroase variante de teste prin care poti sa determini care este starea Eu-lui personal. Interesant este ca testele sa fie facute nu numai de persoana in cauza, ci si de alte persoane mai mult sau mai putin apropiate (sot, sotie, coleg, sef, subaltern, prieten). Este o

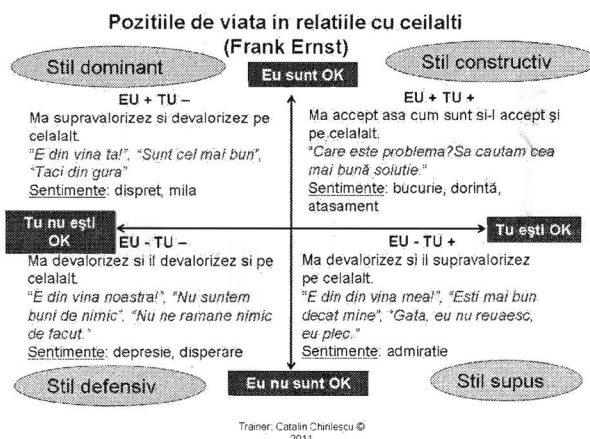
modalitate foarte buna de a determina comportamentul unei persoane, privit din mai multe unghiuri, nu numai cel personal care ar putea fi subiectiv.

Un aspect foarte important este si faptul ca analiza este una statica, valabila aici si acum. Testarea ar trebui reluata dupa un anumit interval de timp (1-2 ani), pentru a putea urmari schimbarea atitudinii si comportamentului ca urmare a controlului constient al acestora.

Pozitiile de viata



Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011



→ persoana care cladește o pozitie de viata de tip "Eu OK+ cu Tu OK+" este o persoana preponderent de tip adult.

→ persoana care cladește o pozitie de viata de tip "Eu OK+ cu Tu OK-" este o persoana preponderent de tip parinte intretinator.

→ persoana care cladește o pozitie de viata de tip "Eu OK- cu Tu OK+" este o persoana preponderent de tip copil supus.

→ persoana care cladește o pozitie de viata de tip "Eu OK- cu Tu OK-" este o persoana preponderent de tip parinte critic sau copil rebel.

Cum tranzactiile PAC (parinte-adult-copil) se refera la schimbul de comunicare dintre indivizi, pentru un viitor formator este important sa recunoasca starea Eu-lui din el si individul cu care urmeaza sa tranzactioneze o relatie si sa urmareasca secventa de tranzactie din perspectiva

pozitiei de viata ce urmeaza sa se realizeze intre ei. Numai asa va putea intervenii si imbunatati calitatea si eficienta comunicarii.

4. METODE DE INSTRUIRE / TEHNICI DE PREZENTARE

Metodele de instruire reprezinta modalitatea prin care formatorul procedeaza pentru a organiza si transmite informatiile catre cursanti. Este modalitatea pe care trainerul alege calea cea mai eficienta de transmitere si fixare a notiunilor de continut pentru a se asigura ca isi atinge obiectivele.

Metoda de instruire se plaseaza intotdeauna intr-o situatie concreta, bine determinata, caracterizata de conditiile de desfasurare a cursului si de dinamica grupului de participanti. Desi

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

continutul materialului de curs este acelasi, in functie de componenta si dinamica grupului de cursanti, formatorul va alege un numar de activitati pe care le va adapta in mod flexibil astfel incat sa se asigure de faptul ca participantii pot sa aplice in mod interactiv notiunile teoretice. Indiferent de metoda folosita, cursantii trebuie sa se simta in largul lor si sa fie determinati sa-si prezinte propriul punct de vedere asupra tematicii abordate in activitatea respectiva. Dupa fiecare astfel de activitate discutiile care urmeaza au rolul de a intelege si de a fixa elementele importante legate de continut, trainerul asigurandu-se astfel ca macar acel "musai" este insusit de catre cursanti.

Metodele difera de la curs la curs, de la trainer la trainer, de la cursanti la cursanti. Este maiestria fiecarui formator de a alege metoda potrivita la momentul potrivit.

Desi in literatura de specialitate si in practica curenta a formatorilor exista foarte multe metode de instruire, cele mai frecvent intalnite sunt:

Metode de Instruire

- I. **Prezentarea traditionala (Expunerea)**
- II. **Brainstormingul**
- III. **Subgrupele de lucru**
- IV. **Dezbaterile**
- V. **Studiile de caz**
- VI. **Jocurile de rol**
- VII. **Bulgarele de zapada**
- VIII. **Acvariul**



Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

Ele pot fi adaptate si corelate de trainer in functie de necesitatile momentului din programul de formare si in functie de creativitatea sa.

Selectarea acestor metode se face tinand cont de stilurile de predare ale formatorului, de stilul de invatare a cursantilor si de scopul si obiectivele pentru care acestea se folosesc.

Prezentarea traditionala

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

Prezentarea traditionala este activitatea care se regaseste in toate programele de formare, indiferent de tematica cursului. Aceasta are ca scop transmiterea de informatii, fapte, teorii, principii. Formele variaza de la curs la curs si de la formator la formator, de obicei insa contine si o parte de implicare a participantilor prin intrebari si discutii.

In prezentarea sa, trainerul poate folosi in expunerea propriu-zisa, analogii, exemple, anecdote, reformulari, observatii, incurajarea participarii cursantilor prin expunerea propriilor exemple, valorizarea raspunsurilor primite de la acestia la intrebarile pe care le formuleaza.

Reguli in expunere

• Inainte de a incepe

- Prezinta titlul
- Anunta durata
- Solicita participare activa si constienta
- Anunta pauzele

• Introducere

- Scopul expunerii
- Obiectivele
- Anunta orarul, ordinea
- Utilizeaza ancora, metafora

• Cuprins

- Vorbeste-le oamenilor
- Atrage atentia
- Solicita feedback
- Oferă oportunitatea de a lua notite

• Incheiere

- Fa o sinteza
- Incheie emotional
- Reia obiectivele pentru fixare

DE EVITAT !

- Sa vorbesti mai mult de 20-30 minute continuu
- Limbaj prea "tehnice"
- Sa vorbesti continuu

Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

Brainstormingul

Brainstormingul (in traducere, furtuna creierelor) este o metoda simpla si de obicei rapida prin care se pot obtine raspunsuri la o anumita intrebare sau idei referitoare la un anumit subiect. Este o tehnica de stimulare a creativitatii, de deschidere a comunicarii.

Metoda clasica a brainstorming-ului cuprinde doua etape cu reguli clare pentru fiecare dintre ele.

Etapa 1: formularea ideilor

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

- ☐ Fiecare participant, într-o ordine aleatorie, trebuie să își expună propria idee.
 - ☐ Ideile nu sunt discutate, nu sunt criticate, nu sunt evaluate nici măcar de moderator (de obicei rolul de moderator este realizat de trainer, dar poate fi la fel de bine și oricare dintre cursanți).
 - ☐ Sunt încurajate toate ideile, oricât de fanteziste sau trăsnete ar părea la o primă vedere, pentru a stimula creativitatea, inventivitatea și a încuraja exprimarea liberă a tuturor participanților.
 - ☐ Moderatorul notează pe foaia de flipchart absolut toate ideile exprimate, în ordinea exprimării lor.
 - ☐ Moderatorul încurajează pe cât posibil participarea egală a tuturor participanților la exprimarea ideilor.
 - ☐ La începutul etapei, pentru deschidere și încurajarea opiniilor, moderatorul poate emite el însuși 1-2 idei, de preferat cât mai fanteziste pentru a da un exemplu și a impulsiona creativitatea participanților. După ce participanții încep să emită idei, moderatorul se va limita exclusiv în a nota ideile și a tempera/stopa orice critici ale unor participanți vis-a-vis de ideile exprimate de ceilalți participanți.
- Etapa se încheie după un interval de timp bine precizat de la început, suficient de lung pentru a stimula ideile și a permite implicarea tuturor, dar și suficient de scurt pentru a nu conduce la plictiseală și expunerea unor idei doar de dragul de a le expune.

Etapa 2: gruparea ideilor

- ☐ Răspunsurile se grupează în funcție de asemanarea lor după criterii alese de participanți.
- ☐ Rezumatul grupărilor de idei se reformulează și se notează pe o foaie de flipchart separată. Acest proces presupune și o evaluare a ideilor exprimate, ducând la eliminarea celor extrem de fanteziste sau neadecvate ca răspuns scopului propus. Grupul este cel care decide dacă o idee rămâne sau nu pe listă, dacă este reformulată sau comasată cu o altă.
- ☐ La finalizarea grupării ideilor se poate trece la o nouă regrupare, până când se ajunge la un număr rezonabil de idei, soluții, unanim acceptate ca fezabile și utile pentru scopul sesiunii.

Acesta etapa trebuie condusa cu multa grija, consideratie si respect pentru toti participantii, pentru a evita situatiile in care unii sa considere contributia lor ca nevaloroasa, sa se simta frustrati sau nevalorizati. Trebuie stopata orice interventie care poate induce un atac la persoana. Este etapa cea mai dificila pentru moderator, acesta fiind obligat sa dea dovada de foarte mult tact si diplomatie.

Subgrupele de lucru

In aceasta metoda, cursantii se impart in doua sau mai multe grupuri mai mici si li se da spre rezolvare cate un aspect diferit al problemei sau temei de discutie. Li se alocă un interval de timp limitat in care discuta si isi expun punctele de vedere pe o coala de flipchart.

Sarcina trebuie sa fie clar definita iar cursantilor trebuie sa li se spuna clar ce anume li se cere: rezolvarea unei probleme, gasirea unei solutii, stabilirea unor prioritati, definirea unor puncte esentiale, etc. Importanta aici este , ca si la studiile de caz, modalitatea de lucru in echipa, de impartire a rolurilor in cadrul echipei pentru rezolvarea sarcinii primite.

In timp ce subgrupele lucreaza, formatorul trece pe la fiecare subgrupa pentru a se asigura ca lucrrurile se desfasoara cum trebuie sau sa acorde sprijin la nevoie.

La final, rezolvarile sunt expuse si fiecare subgrupa, printr-un reprezentant desemnat de grupa, prezinta solutia la problema sau tema de lucru enuntata. Celelalte subgrupe pot completa rezolvarile expuse cu propriile lor idei.

Dezbaterile

Dezbaterea este o tehnica cu ajutorul careia se ia in discutie un anumit subiect sau problema in care exista doua sau mai multe interpretari posibile. Intr-un program de formare pot fi folosite cu succes doua tipuri de dezbateri. Scopul metodei este de a facilita dezvoltarea ideilor , intelegerea si acceptarea ideilor celuilalt, de a dezvolta modalitati de comunicare civilizata si empatica.

a) Dezbateră de tip Karl Popper (metoda propusă de Sir Karl Raimund Popper (1902-1994), filozof englez de origine austriacă, considerat unul dintre cei mai mari filozofi ai științei din secolul al XX-lea).

Participantii împartiti în două tabere, denumite echipa de afirmatori și echipa de negatori, vor susține două păreri contrare referitoare la o temă enunțată de moderator, desfășoară un schimb de opinii în cadrul unui format strict care acordă timp egal celor două echipe pentru a-și prezenta opiniile. Tema se enunță întotdeauna afirmativ și la timpul prezent.

În afara celor două echipe se va forma o echipă a arbitrilor, a juriului care are responsabilități distincte de cea a echipelor afirmatoare și negatoare. Această echipă este formată dintr-un număr impar de membri iar rolul lor este să decidă echipa cu cele mai bune idei, cele mai valabile afirmații, echipa care are cele mai solide argumente, echipa cu cel mai plăcut stil de prezentare și cu o manieră impresionantă, atragătoare și convingătoare. Arbitrii nu trebuie să uite scopul acestei metode expus la începutul prezentării acesteia. Indiferent de propriile convingeri, arbitrii trebuie să fie imparțiali și să judece prestația celor două echipe echilibrat și obiectiv. O eventuală grila de evaluare ar putea fi de ajutor în a decide cât mai obiectiv în favoarea unei echipe sau a celeilalte. Motivatia deciziei echipei de arbitraj este obligatorie.

Formatul dezbaterii de tip Karl Popper cuprinde o serie de secțiuni distincte. O parte dintre ele constau în expunerea/pledoaria privind punctul de vedere al echipei, adică prezentări neîntrerupte susținute de un reprezentant al echipei. Celelalte secțiuni constau dintr-o chestionare încrucișată, adică dintr-un schimb de întrebări și răspunsuri susținute de vorbitori din cadrul celor două echipe.

Există de asemenea un timp acordat pentru pregătirea celor două expuneri ale echipelor. În funcție de tematică și de timpul disponibil pentru aplicarea metodei, numărul secțiunilor de expunere poate fi extins cu extinderea corespunzătoare și a numărului secțiunilor de chestionare încrucișată. Timpul alocat fiecărei secțiuni este foarte strict și este stabilit în funcție de durata totală alocată acestei activități.

Echipa isi alege 2 sau 3 vorbitori (in functie de formatul scurt sau lung). Interpelările pentru secțiunile de întrebări și răspunsuri sunt făcute de ceilalți colegi din echipa pentru a permite vorbitorilor să își pregătească expunerile corespunzător discuțiilor care se poartă.

În funcție de mărimea grupei de cursanți, echipele pot fi formate din min 3 membri sau atâtă cât este necesar astfel ca toți cursanții să fie implicați în activitate.

Vom experimenta metoda dezbaterii în cadrul zilei a doua în procesul nostru de training.

Rolul moderatorului, al trainerului, este de a prezenta regulile activității, de a avea grijă la respectarea formatului și de a elimina eventualele conflicte care ar putea apărea între echipe.

Este important ca atmosfera să nu devină prea competitivă, iar accentul să fie pus pe compararea și evaluarea modului de comunicare și nu pe întrecerea dintre cele două tabere.

b) Dezbateră clasică (întălnită și sub denumirea de discuții libere) este cea întălnită frecvent cu ocazia alegerilor sau a anumitor evenimente considerate importante și care generează dezbaterile urmărite de obicei la televizor.

Caracteristica acestor activități este aceea ca ele trebuie să facă referire la un subiect de interes relevant pentru participanți. Este o tehnică potrivită pentru dezbaterăa unor subiecte, probleme, cu întrebări și răspunsuri, afirmații de orice tip și ea trebuie să decurgă liber sau pe baza unei structuri stabilită de moderator. Acesta poate stabili o ordine pentru subiectele abordate și o limită de timp pentru discuții, întrebări și răspunsuri. Este important să se stabilească un echilibru între flexibilitate, care permite expunerea creativă de idei și structurare, care obligă la atingerăa obiectivelor propuse pentru activitatea respectivă. La finalul activității formatorul trebuie să rezume lucrurile discutate, arătând participanților aspectele importante și relevante castigate în urmă derulării dezbaterii la care au participat.

Pentru o bună reușită, formatorul care va fi și moderator, trebuie să definească precis obiectivul dezbaterii, să se asigure ca toată lumea participă și ca se ține cont și se respectă parerile tuturor.

De asemenea, trebuie sa aiba grija si sa evite depasirea timpului alocat, eludarea problemelor neclare, blocarea vreunui vorbitor sau evitarea implicarii vreunui participant, precum si devierea de la obiectivul stabilit .

Studiile de caz

Metoda studiilor de caz este folosita pentru instruirea modului de rezolvare a unor probleme, in special a celor tehnice, si a modului de elaborare si de luare a deciziilor. Este o analiza a unei situatii ipotetice prin care participantii pot identifica variante de actiune sau pot aplica o anumita tehnica sau un anumit algoritm de rezolvare.

Intr-un studiu de caz, ca si in viata reala, trebuie actionat cu informatii incomplete. Aspectul interesant si totodata valoros al acestei metode este ca solutiile nu sunt unice, difera de la o grupa la alta in functie de ipotezele sau presupunerile pe care cursantii le fac si ele trebuie discutate si analizate in plenul grupei de cursanti.

Grupul de cursanti se imparte in echipe mai mici, alocandu-se un timp limitat de lucru, dupa care se discuta cu toata lumea raspunsurile date de fiecare dintre grupele de lucru. Importanta aici este modalitatea de lucru in echipa, impartirea rolurilor in cadrul echipei pentru rezolvarea sarcinii primite.

Lucrul cel mai important de care trebuie sa se tina seama la elaborarea studiului de caz este ca situatiile prezentate sa fie familiare participantilor, sa se incadreze in experienta pe care acestia o au.

Coordonarea acestei activitati presupune mai multe etape:

- a) Prezentati studiul de caz pentru toti participantii, asigurandu-va ca toata lumea a inteles exact ce are de facut.
- b) Impartiti cursantii in 2-4 subgrupe astfel incat sa fie intre minim 3 si maxim 8 cursanti intr-o grupa.
- c) Acordati timp pentru analiza si rezolvare, insistand asupra caracterului analitic al activitatii, pe faptul ca nu exista o solutie unica sau ideala.

- d) Acordati timp fiecarei echipe sa isi prezinte solutia si pentru discutii pe marginea acestor solutii.
- e) Punctati in final elementele esentiale cu care cursantii trebuie sa ramana dupa incheierea activitatii.

Jocurile de rol/simularile

Simularile reprezinta o tehnica de instruire activa, prin care cursantii, pusi in situatii similare celor reale, interpreteaza roluri bine stabilite, improvizand un eveniment sau o relatie.

Scenariul este pregatit de trainer si interpretat de catre participanti. Scopul jocului de rol este de a-i ajuta pe participanti sa dobandeasca cunostinte, abilitati si atitudini, intr-un mod stimulat si amuzant. Aceasta metoda ofera cursantilor oportunitatea de a se destinde si de a trata in mod relaxat si pozitiv problemele serioase de la locul de munca.

Cursantii se impart intr-un numar de echipe egal cu numarul rolurilor ce urmeaza sa fie jucate si isi aleg reprezentantul care va juca rolul respectiv. Echipele cunosc doar tema si propriul rol, fara insa a avea cunostinta de continutul rolului celorlalti.

Dupa primirea scriptului urmeaza o perioada de pregatire a rolului si a modalitatilor de abordare in functie de textul primit si de presupunerile pe care echipa le face referitoare la rolul celorlalti participanti la simulare.

Dupa etapa de pregatire, actorii intra in pielea personajului si isi joaca rolul. De multe ori, aceasta activitate se dovedeste a fi extrem de dificila pentru ca implica si participarea emotionala a personajelor. De aceea, acest gen de activitate trebuie neaparat urmata de o analiza in care nu interpretarea personajelor sa fie analizata, ci modul in care jocul a facilitat intelegerea comportamentelor, reactiilor si emotiilor care pot aparea in situatiile similare din viata reala. Accentul trebuie pus pe lectiile invatate si pe modul in care aceste lectii vor fi de folos in situatiile reale viitoare.

Bulgarele de zapada

Bulgarele de zapada este o metoda utila pentru stimularea participarii intregului grup si pentru ajungerea la o solutie unica, de comun acord acceptata de toti participantii. Li se da participantilor o tema de rezolvat si li se cere sa lucreze in urmatoarea succesiune de pasi:

- a) individual
- b) in perechi, impartasindu-si parerile si ideile si gasind de comun acord un raspuns comun
- c) in echipe de cate patru persoane, rezultate din combinarea echipelor de doua persoane, in care sunt din nou impartasite si parerile si ideile celor doua perechi componente si gasind de comun acord un raspuns comun
- d) in echipe de opt persoane, rezultate din combinarea echipelor de patru persoane, in care sunt din nou impartasite si parerile si ideile celor doua subechipe de patru persoane si gasind de comun acord un raspuns comun
- e) in plenul grupului in care sunt din nou impartasite si parerile si ideile celor doua subechipe de opt persoane si gasind de comun acord un raspuns comun.

In functie de numarul de participanti, se pot face si alte combinatii de echipe pentru etapele c), d) si e).

Esential in parcurgerea etapelor bulgarelui de zapada este ca grupurile sa discute si sa gaseasca argumentat un raspuns comun si nu doar sa ajunga la o simpla redare a solutiilor anterior formulate.

Lucrul in perechi este si o metoda foarte buna de a atrage participarea si implicarea reala a tuturor cursantilor. Majoritatea oamenilor discuta deschis cu o alta persoana, dar ezita sa vorbeasca in fata unui grup mai mare de oameni. Este rolul moderatorului sa se asigure ca toti cursantii participa cat mai activ la discutii.

Analiza finala poate evidentia gradul de participare al fiecaruia la discutii, modul de negociere si elaborare a solutiilor finale, puterea de impunere a unei persoane in defavoarea alteia.

Acvariul

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

Metoda favorizeaza dezvoltarea spiritului critic si a intelegerii diferentelor de opinii.

Tehnica presupune impartirea cursantilor in doua grupe, una de „jucatori” si una de „observatori”. Li se expune tema de discutie si regulile activitatii , dupa care se asaza scaunele si se invita participantii sa ia loc pe acestea.

Scaunele din incapere se asaza sub forma a doua cercuri concentrice, lasand la alegerea cursantilor sa se aseze pe locul preferat.

In cercul interior exista un numar de scaune libere egal cu numarul „jucatorilor”+1 . Cei din cercul interior primesc 8-10 minute pentru a discuta o problema controversata. In discutie, cursantii isi clarifica si consolideaza pozitia fata de problema expusa, discuta aprins unii cu ceilalti, orice idee trebuie sustinuta de dovezi. Pe masura ce se identifica un punct de vedere sau o opinie de interes, sau se cauta activ alte puncte de vedere, cursantii „inoata ” usor catre o persoana sau alta, precum pestii in acvariu, rezultand in final in acvariu o asezare diferita de cea initiala. Moderatorul trebuie sa aiba grija ca nici un cursant sa nu ramana un timp prea indelungat pe scaunul lui ci sa se ridice, sa ia scaunul liber si sa si-l aseze langa persoana sau persoanele care i-au starnit interesul.

Conversatia din cercul din interior este realizata pe baza urmatoarelor reguli:

- sustinerea unor idei pe baza unor dovezi;
- sunt de acord cu antevorbitorul si aduc argumente suplimentare;
- nu sunt de acord cu antevorbitorul si aduc argumente in acest sens.

Cei din cercul exterior, „observatorii” care sunt in numar mai mic decat „jucatori”, asculta intre timp ceea ce se discuta in cercul interior, fac observatii (eventual scrise pe niste fise de observare) referitoare la:

- modul si gradul de contributie a celor din interior la dezvoltarea cazului, la discutarea ideilor respective;
- sentimentele, tipul de reactii si amploarea acestora;
- modul in care se poate dezvolta microclimatul;
- modul in care apare conflictul;
- modalitatea de ajungere la un consens cu partenerul/partenerii de dialog;

- strategiile adoptate de colegii din interior pentru a rezolva problema; etc.

Rolul formatorului poate varia. In functie de scopul activitatii si de gradul sau de implicare, el poate avea roluri de observator, participant, consultant, suporter, avocatul diavolului, arbitru, ghid, facilitator, supraveghetor, etc.

O varianta a metodei este ca la un anumit interval de timp, participantii din cercul interior si cel exterior sa faca schimb de locuri, caz in care se schimba si tema de discutie.

Tehnici de prezentare folosite de trainer pe parcursul derularii diferitelor activitati cu cursantii

In derularea tuturor metodelor prezentate mai sus, trainerul foloseste o serie de tehnici de relationare cu cursantii si de comunicare a mesajului sau. Pe langa toate elementele prezentate in sesiunea 1 la capitolul de comunicare, exista cateva tehnici deloc de neglijat.

a) Girofarul zambitor. Trainerul si cursantii nu sunt doua grupuri de persoane aflate la poluri opuse care se confrunta. Formatorul este un participant alaturi de toti ceilalti participanti la programul de formare. El are un rol clar stabilit, de a transmite o serie de informatii catre ceilalti si de a facilita asimilarea acestora si dezvoltarea abilitatilor de a utiliza informatiile capatate la curs. Pe de alta parte, si el la randul sau se foloseste de ceilalti participanti pentru a-si imbunatati prestatia si de multe ori afla informatii utile din experienta cursantilor aflati in fata sa. De aceea, el este parte din grup si trebuie sa stimuleze participarea si implicarea cursantilor. O metoda extrem de utila este sa se plimbe printre ei si sa li se adreseze cu un zambet deschis pe figura. Adresarea se face aleatoriu, cand unui cursant, cand altuia, fara a crea cursantilor senzatia neplacuta si stresanta a asteptatului la rand pentru a li se da cuvantul.

b) Tehnica M. Asa cum sugereaza si denumirea sa, tehnica reprezinta modalitatea formatorului de a se misca printre cursanti, inaintand catre cursantul caruia i se adreseaza, apoi retragandu-se in fata lor pentru a-i vedea pe toti, intrand iar in randul lor si adresandu-se unui alt cursant, apoi iar retragandu-se in fata tuturor.

c) Cusca cu lei. Pentru un formator incepator, cursantii din fata sa reprezinta o cusca cu lei gata sa il devoreze. Pozitionarea obisnuita in astfel de situatii a trainerului este cat mai departe de cursanti, eventual "agatandu-se" de flipchart ca de un stalp de sprijin sau un colac de salvare. De cele mai multe ori, se va impiedica de flipchart sau chiar il va darama. Solutia este sa intre in cusca si ca un dresor de lei adevarat, sa ii antreneze pe cursanti in discutii si activitati, fiind unul dintre ei, un facilitator si un antrenor.

d) Cartoful fierbinte. Aceasta este o tehnica foarte draga si mai ales folositoare formatorului in situatii diferite:

- i. Atunci cand vrea sa stimuleze participarea si antrenarea cursantilor la discutii.
- ii. Atunci cand vrea sa stimuleze implicarea unui cursant timid sau mai retras.
- iii. Atunci cand vrea sa calmeze un cursant vorbaret.
- iv. Atunci cand vrea sa domoleasca un cursant care doreste sa demonstreze ca este mai avizat decat trainerul insusi si care vrea sa monopolizeze discutiile.
- v. Atunci cand are un lapsus si are nevoie de timp de respiro si de readucere aminte.

Metoda consta in aruncarea voita a unei intrebari catre un cursant anume sau catre grupul de cursanti, sau dimpotriva, atunci cand i se adreseaza o intrebare, reintoarcerea ei catre cel care a ridicat-o sau catre ceilalti.

Atentie la situatiile in care la intrebarea primita, stiti sigur ca indiferent cat ajutor ati primi din sala prin aruncarea cartofului, nu veti sti raspunsul. Decat sa va faceti de ras, este de preferat sa spuneti cinstit ca nu cunoasteti pe moment raspunsul exact si ca va veti documenta raspunzand mai tarziu sau a doua zi, si apoi chiar sa faceti acest lucru, tinandu-va de cuvant. Nu folositi insa aceasta iesire decat daca nu aveti alta solutie si nu mai mult de 1-2 ori pe parcursul unui program de formare. Cursantii vin la un curs unde se asteapta sa aiba in fata un specialist si nu trebuie sa fie dezamagiti, pentru ca efectul este devastator atat pentru trainer cat si pentru furnizorul de formare care v-a angajat.

Podul. Tehnica aceasta este foarte simpla si se foloseste in orice tip de training, cu referire la o sesiune, la o zi de training sau la curs in ansamblul sau. Spune cursantilor despre ce anume

vei vorbi, vorbește-le și apoi reamintește-le despre ce le-ai vorbit, pe scurt (închizând podul). Iar în final, mulțumește !

De asemenea, în cadrul cursului nostru vor mai fi prezentate și exemplificate încă două tehnici, des utilizate în Public Speaking și Training: **tehnica poveste în poveste** și **tehnica ancorării pozițiilor în sală**.

5. TRAINING GAMES

Se spune că în programele de formare gradul de reținere a ceea ce se învață este direct proporțional cu nivelul de interactivitate și amuzament din timpul activităților de învățare. Aceasta nu înseamnă că pe parcursul cursului adulții să fie antrenati permanent în jocuri de copii, ci că

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

formator sa reusesti sa utilizezi dintr-o gama larga de metode de training si o serie de tehnici prin care cursantii sa exerseze si sa retina notiunile din curs intr-un mod usor, fara efort si parcurgand relaxat diferite tipuri de activitati de invatare.

Adultii rareori accepta un program de formare la care trainerul sa stea la un podium si sa recite o prelegere lunga si plictisitoare din care prea putin sa retina pana la finalul ei. Implicarea cursantilor in activitati relaxante si uneori amuzante ii ajuta mult mai bine sa retina aspectele esentiale de continut teoretic.

Jocurile de training au rolul de a implica activ cursantii in activitati de acomodare unii cu ceilalti, de relationare, de captare a atentiei, de antrenare si exersare a unor abilitati. Ca si tehnicile de mai sus, care de fapt tot jocuri de training pot fi numite, activitatile prezentate in acest capitol sunt elemente esentiale la indemana formatorului pentru a-si atinge scopul si obiectivele programului de formare pe care il conduce.

Formatorul are ca sarcina sa aleaga jocurile in functie de participanti si scopul cursului. Ele trebuie sa fie adaptate abilitatilor care urmeaza a fi dezvoltate si in concordanta cu nevoile cursantilor. Jocurile pot fi preluate de la alti formatori, in cadrul altor cursuri; pot si inventate de formator sau invatate in urma studierii unor carti sau siteuri special concepute pentru joc, pe care le veti gasi in documentul "Resurse Gratuite" furnizat la finalul cursului.

Iata doar cateva reguli simple de urmat:

- Culege toate informatiile pe care le poti culege inainte de curs despre cursanti (varsta, dizabilitati, eventuale probleme specifice) ca sa poti pregati din vreme un repertoriu de jocuri potrivite cu tematica cursului si situatia specifica a cursantilor
- Analizeaza si evalueaza participantii ca sa poti identifica eventualele riscuri
- Anumite tipuri de jocuri necesita o analiza detaliata la incheierea lor. Rezerva timp suficient pentru aceasta analiza si deruleaz-o corespunzator scopului pentru care ai derulat-o.

Tipurile de jocuri in programele de formare sunt:

- a) **Jocuri de deschidere (ice-breaking).** Aceste jocuri servesc la destinderea atmosferei de inceput de curs, pentru acomodarea cursantilor cu trainerul si intre acestia. Acestea

pot avea un continut specific tematicii cursului sau pur si simplu sunt jocuri de relationare intre participanti.

- b) **Jocuri de energizare.** Au ca principal scop energizarea cursantilor, in special in perioadele de dupa amiaza cand dupa o masa substantiala, tendinta fireasca a organismului uman este de relaxare totala si odihna. Ori de cate ori formatorul observa ca participantii la curs isi pierd puterea de concentrare, introducerea unui joc de energizare este binevenita. Ele se folosesc si in cazul in care in sala se creeaza "bisericate" si au ca scop "spargerea" acestora.
- c) **Jocurile de formare a echipei, de dezvoltare a relatiilor interumane (team-building).** Aceste jocuri sunt destinate la facilitarea relatiilor intre cursanti, mai ales atunci cand acestia fac parte din aceeasi organizatie. Atunci cand formatorul intentioneaza sa deruleze astfel de jocuri, el trebuie sa se informeze din timp asupra cursantilor si a relatiilor dintre acestia pentru a preintampina orice situatii dificile.
- d) **Jocurile de comunicare.** Aceste jocuri au scopul de a evidentia importanta comunicarii si relationarii intre oameni sau de a facilita aplicarea si asimilarea anumitor tehnici, metode sau instrumente legate de continutul programului de formare.
- e) **Jocurile de recapitulare.** Un moment mai putin dorit de catre cursanti in timpul zilei de instruire il reprezinta momentul in care trainerul spune: „Este cazul sa facem o recapitulare.” Pentru a evita astfel de momente mai putin placute, putem desfasura recapitularea sub forma unor jocuri, pentru a destinde atmosfera si a repeta cele invatate. Practic, printr-un joc se retin mult mai bine informatiile deoarece se apeleaza la stilul de invatare kinestezic.

Jocurile trebuie efectuate cu mare atentie si in concordanta cu contextul in care se afla trainingul la momentul respectiv.

Fiti traineri creativi ! Adaptati mereu jocurile pe care le gasiti in carti sau pe internet, ele nu sunt batute in cuie. Toate aceste jocuri au avut succes pentru ca formatorii le-au pregatit si adaptat corespunzator nevoilor lor de pe parcursul programului de formare pe care l-au condus.

Pe parcursul acestui program de training, vom exemplifica diferite jocuri, pe unele le-am si descris mai devreme in aceasta sesiune de curs. Este la latitudinea voastra sa le folositi pe acestea sau sa gasiti altele care sa se potriveasca nevoilor specifice cursului vostru.

In materialul pe care il veti primi la final veti gasi o sumedenie de siteuri care ilustreaza jocuri de cea mai mare calitate efectuate de mari traineri mondiali pe fiecare dintre aceste 5 categorii expuse mai devreme.

6. DEBRIEFING

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

Ce inseamna Debriefing ?

Analiza realizata de cursanti cu ajutorul trainerului, la finalul unei activitati sau a unui joc de training, asupra faptelor petrecute, a comportamentelor si a emotiilor simtite de participanti cu scopul de a stimula constientizarea acestora si a facilita invatarea experientiala.

Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

Tehnici de Debriefing

F – Fapte
I - Impresii
L – Lectii invatate
M – Metafora organizationala



C - Comportament
I - Impact
S - Sentiment
R - Recomandari

Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

Un model de debriefing curent utilizat este FILM-ul care consta in parcurgerea urmatoarelor etape:

→ **F – faptele care s-au petrecut.** Se pune accent pe actiunile concrete realizate de cursanti, pe toate aspectele pozitive si negative petrecute.

→ **I - impactul faptelor asupra participantilor.** Aici este vorba de reactiile, emotiile, trairile pe care cursantii le-au experimentat ca urmare a faptelor petrecute. La acest punct, detaliile emotionale pot fi extrem de variate si formatorul trebuie sa fie foarte atent la nuante pentru a nu pune in situatii dificile cursantii. Este momentul in care discutia poate aluneca pe o panta periculoasa care sa duca la „plata unor polite” intre cursanti si aceasta sa conduca la situatii conflictuale.

→ **L – lectiile invatate.** Se concluzioneaza acum asupra analizei petrecute la primele doua etape evidentindu-se aspectele esentiale, cu plusuri si minusuri.

→ **M - Metafora organizationala.** Aceasta etapa ilustreaza un cuvant cheie cu care fiecare cursant a ramas in urma activitatii. Fiecare cursant este rugat sa spuna un cuvant de impact, in functie de modul in care a etichetat si perceput acea activitate.

7. FEEDBACK

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

Feedback-ul inseamna sa comunici unei alte persoane ce ai simtit ca reactie la comportamentul acesteia.

Feedback-ul il ajuta pe individ sa afle daca comportamentul sau a avut efectul pe care l-a dorit si masura in care si-a atins obiectivele. Feedback-ul inseamna a oferi celorlalti un raspuns eficient pentru a le comunica exact ceea ce ne place sau ce ne deranjeaza, in ce mod ne afecteaza actiunea lor, sau ce dorim sa faca ceilalti in anumite imprejurari.

Ce nu este feedback-ul ?

- **Feedback = Evaluare**

FB are loc pe toata durata de desfasurare a unei activitati.

- **Feedback = Sfat**

I: Ce parere ai despre aceasta carte?

RG: Cred ca ar trebui s-o scrii din nou.

FB: Mi s-a parut o carte incompleta. Nu am reusit s-o inteleg.

- **Feedback = Sondare psihologica**

I: Ce parere ai despre acest tablou?

RG: Probabil autorul lui este destul de tanar.

FB: Imi place acest tablou, ma binedispune !

- **Feedback = Critica sau Lauda**

Presupunem ca cineva trebuia sa predea un raport acum 2 zile

RG: Trebuia sa-mi aduci raportul tau acum 2 zile !

FB: Asteptam raportul tau acum 2 zile.

Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

Feedback-ul este atat intern, cat si extern.

- **Feedbackul intern** = auto - evaluarea comportamentului si a performantelor proprii.
- **Feedbackul extern** = informatii oferite direct sau indirect de alte persoane interesate, informatii capabile sa ajute la atingerea si imbunatatirea performantelor dorite.

In cadrul unui program de formare profesionala a adultilor, feedback-ul este poate elementul cel mai important care ii ajuta pe cursanti sa dobandeasca abilitatile si competentele pentru care au participat la curs. Feedback-ul joaca un rol foarte important in acest proces de invatare deoarece ne ajuta sa vedem lucruri despre noi pe care nu le-am vedea altfel si ne ajuta in acelasi timp sa facem la fel si pentru ceilalti.

Feedback-ul apare pe tot parcursul cursului, formal si informal.

- **Feedback-ul informal** apare foarte evident din limbajul nonverbal: un trainer observa usor daca un cursant este plictisit sau enervat sau dimpotriva, incantat, pur si simplu privindu-i chipul si urmarindu-i reactiile. La randul sau, cursantul isi da seama imediat din comportamentul trainerului daca acesta este sau nu pasionat de ceea ce face, daca acesta are sau nu experienta, daca acesta este multumit, necajit sau plictisit.

- **Feedback-ul formal** are loc in sesiunile de debriefing, cu ocazia chestionarelor de incheiere a cursului, cu ocazia sesiunilor de evaluare special derulate pe parcursul cursului. Este ocazia in care formatorul si cursantii pot obtine informatii valoroase in mod formal. Atentie insa la obiectivitatea raspunsurilor primite in astfel de situatii, mai ales daca este vorba de discutii libere sau daca dupa astfel de sesiuni formale urmeaza o forma oarecare de examinare a cursantilor. Sub presiunea unei note sau a unei evaluari importante pentru ei, oamenii se pot feri sa spuna exact ceea ce gandesc.

Ai grija cum OFERI feedback !

- Oferă feedback la timpul și momentul potrivite !
- Dacă ai ceva negativ de spus, menține tonul calm și păstrează respectul față de interlocutor !
- Fii specific și relevant !
- Motivează cu argumente feedbackul oferit !
- Oferă feedback pozitiv !
- Referă-te la proces, niciodată la persoană !



ATENȚIE !

- Lauda în public și critica în particular !
- Adoptă un comportament în oglindă față de ceea ce-ți dorești să-ți ofere ceilalți !

Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

Ai grija cum PRIMESTI feedback !

- Asculta activ
- Nu te "inchide in carapace", ramai atent si deschis pentru ca este un context extraordinar de invatare si dezvoltare
- Asigura-te ca ai inteles ce a vrut sa spuna cel care ti-a oferit feedback, adresand intrebari si cerand detalii
- Provoaca-l si pe ceilalti sa-ti ofere feedback
- Multumeste pentru feedback-ul primit
- Notati-va eventualele puncte de divergenta si pentru a le discuta ulterior cu interlocutorul
- Analizeaza, sondeaza in interiorul tau si actioneaza pro-schimbare acolo unde este cazul !



Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

Nu uitati cele doua reguli de aur:

1. Laudati in public si criticati in particular.
2. Folositi feedback-ul sandwich: incepeti pozitiv, spuneti apoi lucrurile mai putin placute si incheiati tot pozitiv.

Tipuri speciale de feedback in programele de formare profesionala a adultilor

Tipuri de feedback in formare

1. DESCRIPTIV

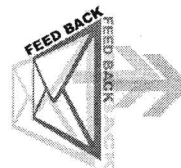
"Jocul pe care l-ai facut a captat atentia intregii sali. Am format grupuri cu foarte mare usurinta si..."

2. PRESCRIPTIV

"Poate ar fi fost mai bine sa fim mai putini intr-un grup, iar timpul de gandire al rezolvarii situatiei sa fi fost mai lung."

3. EVALUATIV

"Per total a fost un joc minunat. Am invatat sa lucrez in echipa si sa-mi ascult colegii de team."



Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

Tips & Tricks – Feedback

- 1. Feedback tip SANDWICH (+, -, +)**
- 2. Feedback tip UTU (uman, tehnic, uman)**
- 3. Metoda SIMTI – A SIMTIT – A DESCOPERIT**



Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

8. NEVOI DE TRAINING + OBIECTIVE

*„Nu incerca sa inveti porcul sa cante.
Iti pierzi timpul si-l enervezi pe porc.”*

Trainerul profesionist porneste de la elementele de baza: descopera acele aptitudini si cunostinte specifice de care are nevoie organizatia pentru a-si indeplini misiunea, dupa care afla care dintre ele sunt deja oferite de angajatii existenti sau potentiali. Diferenta dintre aceste grupuri de aptitudini defineste nevoile de instruire ale organizatiei. Acest decalaj poate fi determinat cel mai bine printr-o analiza sistematica, folosind o serie de instrumente si tehnici specifice acestei meserii.

Multe departamente de instruire isi pun la punct o schema de programe de cursuri gata facute, pe care sa le ofere la cerere. Astfel de cursuri standardizate isi au rostul in organizatiile in care exista un numar suficient de mare de cursanti (angajati sau clienti) care participa in orice moment la instruire. Dar acest gen de abordare prezinta unele riscuri. In primul rand, departamentul de instruire poate fi atat de concentrat pe catalogul existent de programe, incat anumite nevoi de prioritate mai inalta ar putea scapa neidentificate si neabordate. Prin urmare, mare atentie ! Oferiti acest tip de instruire atunci cand este justificat, dar nu pierdeti din vedere sansele de a descoperi alte nevoi de instruire ale oamenilor, care nu primesc raspuns de la „catalogul existent”, ajutandu-i astfel sa si le satisfaca.

Identificarea nevoilor de training consta in procesul prin care se puncteaza totalitatea nevoilor de formare, fie ele organizationale sau individuale.



Analiza nevoilor de training prevede selectarea celor mai bune modalitati prin care nevoile abia identificate sa fie cat mai bine satisfacute.

Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

Cele 9 etape ale procesului de analiza a nevoilor de instruire

1. Colectarea datelor despre postul in cauza
2. Intelegerea standardelor de performanta aplicate postului
3. Masurarea performantei curente
4. Determinarea abaterilor performantei reale pe post fata de standarde
5. Calcularea costului abaterii constatate. Daca acesta este redus, nu se face nimic. Daca este substantial, se merge mai departe.
6. Evaluarea nivelului de aptitudini si cunostinte ale angajatului din acel post
7. Analizarea discrepantei dintre cerintele postului si nivelul performantei angajatului existent sau potential
8. Propunerea privind instruirea angajatului sau a altor solutii potrivite, menite sa elimine diferentele dintre cerintele postului si performanta angajatului
9. Implementarea solutiei si aflarea gradului in care este sau nu rezolvata problema. Daca nu este, se repeta procesul.

Nevoi de training

- a. Nevoi de training ale companiei
- b. Nevoi de training ale departamentului
- c. Nevoi de training ale individului

Se determina prin chestionare atent concepute de nucleul format din: directorul executiv - directorii de departamente - directorul diviziei de instruire – trainerul – participantii (angajatii)

Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

Nevoi de training

- a. Nevoi de training ale companiei
 - determinate de dorinta de intarire a sentimentului de apartenenta, familiarizarea cu valorile de baza ale companiei respective si cu intreaga sa cultura organizationala
- b. Nevoi de training ale departamentului
 - determinate de dorinta de a-i ajuta pe angajatii din departamentul analizat sa-si mareasca productivitatea (departamentul de vanzari, client service, tehnic etc.)
- c. Nevoi de training ale individului
 - determinate de dorinta de a ajuta persoana respectiva sa se formeze si sa progreseze. Specifice pozitiiilor de middle si top management (ex. curs de diplomatie)

Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

NEVOILE PENTRU CONTRACTAREA UNUI PROGRAM DE FORMARE PROFESIONALA

Nevoile companiei	Nevoile angajatilor
• Introducerea de schimbări tehnologice • Acoperirea cerințelor pieței • Adaptarea la schimbări ale mediului PEST • Restructurarea organizațională • Îmbunătățirea derulării proceselor • Creșterea notorietății companiei și pregătirea noilor angajați • Cheltuirea bugetului de training alocat a profitului • Dezvoltarea competențelor și abilităților angajaților cu privire la atingerea performanțelor viitoare	• Sporirea cunoștințelor pentru job-ul actual • Sporirea abilităților pentru job-ul actual • Promovare în companie • Diploma acreditată • Adaptarea la modificările din companie • Adaptarea la modificările din piața muncii • Dezvoltarea unui plan de carieră • Cultura generală

Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

Tehnica – scurta descriere	Unde si cand da rezultatele cele mai bune
Observarea – Se urmareste activitatea cuprinsa in post. Poate merge de la simpla deplasare prin aria postului pana la un riguros studiu asupra manevrelor si duratelor operatiunilor	In domeniile in care munca poate fi observata (constand in actiuni fizice vizibile). Se desfasoara intr-o durata destul de scurta de timp si cuprinde secvente repetate. Observarea trebuie sa fie non-intrusiva, iar observatorul trebuie sa aiba suficiente informatii si experienta pentru a intelege toate aspectele privitoare la acel post.
Chestionarele – Sunt administrate de obicei sub forma unor intrebari scrise catre angajat, care trebuie sa stie raspunsul. Trainerul trebuie sa respecte intocmai procedurile privind colectarea datelor.	In locurile in care angajatii sunt suficient de instruiti ca sa citeasca intrebarile si sa formuleze raspunsurile. Poate fi administrat cu usurinta unui numar mare de oameni. Datele sunt usor de rezumat si raportat, cu conditia ca chestionarul sa fie bine conceput. Este insa necesar un timp de pregatire, destinat conceperii unor intrebari eficiente.
Consultari separate – Obtinere de informatii de la persoane care nu executa munca respectiva, dar au anumite cunostinte despre aceasta: clienti, specialisti in domeniu, chiar concurenti.	Cand este nevoie de o serie de perspective diferite despre post. Este o metoda relativ simpla si necostisitoare. Poate contribui si la imbunatatirea liniilor de comunicare. Trebuie insa atentie la eliminarea eventualelor pozitii subiective.
Mediile de informare tiparite – Publicatii comerciale si de cercetare, manuale cu privire la procesele respective, publicatii interne ale organizatiei, reviste de specialitate.	Atunci cand sursele publicate sunt usor de gasit si cand ofera o imagine noua asupra anumitor posturi.
Interviurile – Discutii cu oamenii care au raspunsurile la intrebarile despre cerintele postului sau care le influenteaza. Pot fi structurate sau nestructurate.	Cand este nevoie de o interactiune fata in fata (spre deosebire de cea permisa de chestionare, de exemplu) pentru a afla mai lesne detalii importante despre post. Necesita aptitudini in formularea intrebarilor.

Discutii de grup – Folosirea mai multor oameni pentru a aprofunda intelegerea asupra muncii respective sau pentru a afla si alte perspective. Pot fi utile tehnici precum brainstormingul.	Atunci cand dinamica de grup poate conduce la imbogatirea informatiilor obtinute. Daca insa nu sunt conduse cum trebuie, aceasta dinamica poate sa inhibe colectarea de date. Sunt consumatoare de timp, iar datele pot fi greu de sintetizat.
Testele – Administrarea testelor, fie a celor de aptitudini, cum sunt cele de tastare la calculator, fie cele de cunostinte, pentru a determina intelegerea conceptelor folosite in munca respectiva	Atunci cand este nevoie de date precise, cuantificabile si comparabile. Testele ii pot insa intimida pe angajati, in special pe ocupantii posturilor in discutie. Un test eficace poate fi dificil si laborios de compus si validat.
Evidente si rapoarte – Folosirea oricaror documente despre post, cum ar fi ratele de rebutare, minutele sedintelor, statistici, rapoarte asupra accidentelor, bugete	Atunci cand datele trebuie colectate cu intreruperi minime ale fluxului muncii si cu efort minim din partea analistului. Pot fi surse excelente de informatii privind lucrurile care nu merg bine, dar de multe ori indica simptome sau efecte si mai putin cauze ale problemelor. Deasemenea reflecta situatii din trecut, care pot sa nu mai fie valabile.
Probe de munca – Examinarea rezultatelor concrete ale muncii pe postul respectiv (produse materiale sau rapoarte asupra serviciilor) il pot ajuta pe analist sa inteleaga mai bine munca respectiva.	Atunci cand este nevoie de o sursa de informatii de maxima incredere. Trebuie insa sa se faca o analiza efectiva. Si aceasta metoda poate indica mai curand efecte si simptome decat cauze ale problemelor.

Figura - Tehnicile de evaluare a nevoilor elementare de instruire

-
-
- „Pisicuta de Cheshire, ... esti atat de buna sa-mi spui incotro trebuie s-o iau de aici ?
 - Asta depinde mult de locul unde vrei sa ajungi, zise Pisica.
 - Mi-e totuna, zise Alice.

- Atunci nu are importanta pe ce drum s-o iei.
- Numai sa ajung undeva, adauga Alice ca explicatie.
- O, cu siguranta ca o sa ajungi, numai sa mergi de-ajuns, raspunse Pisica.”

Trainerul profesionist stie ca in proiectarea unui program de instruire, la fel ca in oricare alta activitate majora, este nevoie sa stii unde vrei sa ajungi. Sau, cum spuse Stephen Covey, trebuie „sa pornesti cu sfarsitul in minte”. Odata identificate cerintele de instruire, acestea trebuie distilate intr-un set de obiective explicite.

Acronimul folosit pentru definirea obiectivelor in general si evident si a celor de formare este acronimul SMART:

- S – specifice
- M – masurabile
- A – (de) atins/abordabil (acceptat, agreeat)
- R – relevant (realist)
- T – cu timp specificat

Un exemplu pentru un obiectiv definit SMART pentru departamentul de afaceri europene al institutiei publice X, cu 8 noi angajati, absolventi de studii superioare este:

„Organizarea pana la data de 30 noiembrie 2001 a unui training pe tema scrierii de proiecte pentru 8 angajati cu studii superioare implicati in activitatea Departamentului de afaceri europene din organizatia X, in vederea scrierii de proiecte pentru fonduri structurale ”. “

Obiectivul de mai sus este SMART pentru ca:

- S – specifice (tematica cursului este foarte clar specificata: scrierea de proiecte)
- M – masurabile (la curs vor participa cei 8 noi angajati cu studii superioare)
- A – (de) atins/abordabil (cei 8, avand studii superioare sunt capabili sa inteleaga rapid o terminologie specifica cursului)
- R – relevant (activitatea departamentului de afaceri europene are aceasta sarcina, sa atraga fondurile europene)
- T – cu timp specificat (exista un termen limita pana la care cursul trebuie derulat astfel incat cei 8 angajati sa inceapa sa scrie aplicatii imediat la inceputul anului urmator)

De cate feluri sunt obiectivele de instruire ?

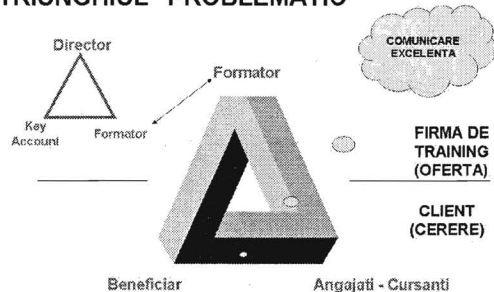
Obiective de atitudine (constientizare) – sunt obiectivele de nivelul cel mai de jos, desi nu neaparat cele mai simple. Aceste obiective presupun ca instruirea va duce la o buna constientizare a angajatului sau la o schimbare de atitudine in raport cu un anumit aspect sau subiect. Un exemplu de obiectiv de atitudine pentru programul de orientare al unui nou angajat ar fi urmatorul: *Dupa incheierea instruirii participantii vor intelege rolul organizatiei noastre in domeniul transporturilor.*

Obiective de cunostinte – prevad ca la finele instruirii, cursantii sa posede anumite cunostinte, sa fie capabili sa le recunoasca sau sa si le reaminteasca la momentul oportun. De exemplu, un obiectiv de cunostinte intr-un program de orientare pentru noii angajati ar putea fi urmatorul: *Dupa incheierea instruirii, participantii vor fi capabili sa listeze numele si functiile tuturor persoanelor din linia lor de comanda.*

Obiective de aptitudini – prevad ca instruirea sa-l invete pe cursant sa faca ceva. De exemplu, *la finalul cursului de Formator, cursantii vor fi capabili sa conduca si gestioneze cu succes un program de training.*

Obiective de comportamente in munca – se refera la acea instruire care urmareste sa schimbe modul in care isi executa cursantii sarcinile reale de munca, in cadrul organizatiei care le sponsorizeaza instruirea. De exemplu, un obiectiv de comportament in munca ar putea fi: *Dupa incheierea instruirii, participantii vor respecta toate reglementarile specificate in Sectiunea a II-a a manualului angajatului.*

TRIUNGHIUL "PROBLEMATIC"



Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

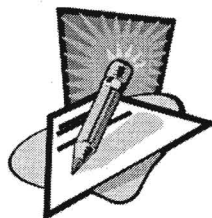
INTREBARI ALE TRAINERULUI



Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

9. REDACTAREA SI LIVRAREA PROGRAMULUI



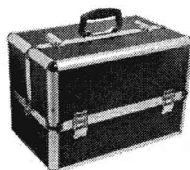
Faza 1: Pregatirea trainingului

Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

MATERIALE

Coli
Markere
Pixuri
Flipchart
Videoproector
Laptop
Ceas
Camera filmat
Aparat foto
Amenajare sala

Valiza Trainerului



CONTINUT

Tema
Obiective
Suport de curs
Slide-uri
Design de curs
Agenda pe ore
Chestionare

ALTELE

Coffee break & Pranz
Material didactic
Scaune
Mese
TU CA TRAINER

INFORMATII DESPRE CURSANTI

Lista participanti
Numele lor
Varsta
Info despre ei / Job

Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

Dupa ce trainerul primeste elementele de baza referitoare la curs (tema, obiectivele, durata cursului si programul de curs) si daca tot el este cel care trebuie sa si scrie cursul, atunci primul pas pe care il are de facut este sa isi redacteze design-ul de curs. Acesta reprezinta de fapt o lista in care isi trece toate punctele si subpunctele pe care doreste sa le abordeze la curs si pe care incearca sa le incadreze in programul de curs primit.

Ce inseamna program de curs ? In privinta programului exista trei elemente de care trebuie sa se tina cont.

a) In programele de formare, unitatea de timp alocata cursului are o durata medie de 1,5 -2 ore. Adultii nu pot sa stea in sala mai mult de doua ore fara sa primeasca o pauza (de

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

fumat, de baut o cafea sau un ceai, de respiro). Pe de alta parte, un interval de timp mai scurt pe de o parte rupe ritmul si pe de alta parte aduce aminte de scoala.

b) In functie de tipul de curs si de acordul cu furnizorul de training si eventual de organizatia client – daca este vorba de un curs in-house – programul poate fi structurat pe:

- o Zi plina de curs care poate varia de la 6 la 8 ore efective de curs (la care se adauga pauzele de coffee-break si de prânz)

- o Zi scurta , de 3 sau 4 ore.

c) Durata totala a cursului, adica numarul de zile alocat pentru derularea cursului, care poate varia de la 1 zi la 8 sau 10 zile de curs.

d) Intervalul la care acestea se deruleaza zilele de curs – una dupa alta sau cu pauze de o saptamâna intre ele.

De obicei, o zi de curs este impartita in mai multe sesiuni de curs, numarul acestora variind de la 1 singura sesiune pâna la maxim 4 sesiuni de curs care pot varia ca durata, asa cum am precizat mai sus, de la 1,5 la maxim 2 ore de curs.

Toate aceste elemente trebuie avute in vedere atunci când realizam design-ul de curs.

Pasii de parcurs in realizarea design-ului de curs sunt urmatoarii:

1. Insiruirea tematicilor si a subiectelor ce vor fi atinse pe parcursul cursului.
2. Ordonarea acestora in ordinea preferata pentru parcurgere la curs.
3. Alocarea de activitati /jocuri pentru fiecare tema si subiect.
4. Alocarea orientativa de timp pentru fiecare tema si subiect.
5. Corelarea timpilor alocati cu durata totala alocata cursului si cu duratele sesiunilor si subsesiunilor de curs (1,5 sau 2 ore).
6. Revederea listei pentru a comasa/adauga/elimina din subiecte si activitati /jocuri pentru incadrarea in timpul alocat.
7. Conceperea slide-urilor si a agendei detaliate pe zile de curs si sesiuni.
8. Scrierea cursului (daca este cazul).

DESIGN DE CURS

Design de curs (exemplu)

Titlul cursului:

Ziua :

Sesiunea 1 (titlu):

Timp:

Subiecte:

Pauza:

Ziua :

Sesiunea 2 (titlu):

Timp:

Subiecte:

Pauza:

Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

AGENDA DE CURS

Activitate	Interval orar	Timp (min)	Detalii	Materiale necesare	Cine
ZIUA 3					
Sesiunea 3.1	9.00 – 10.30	90	Debriefing - feedback		
Notiuni de baza	9.00-9.10	10	Tehnici de debriefing (teoria)	Slide-uri, laptop si video	Trainer
Feedback	9.10-9.15	5	Feedback-ul in training (teoria)	Slide-uri, laptop si video	Trainer
Activitatea 3.1	9.15-9.30	15	Activitatea 3.1 – in grupuri mici - Oferirea si primirea de feedback		Cursanti
	9.30-9.45	15	Debriefing activitatea 3.1	Flipchart, markere	Cursanti si trainer
Regulile pentru feedback	9.45-10.00	15	Regulile oferirii si primirii de feedback(teoria)	Slide-uri, laptop si video	Trainer
Primirea de feedback	10.00-10.15	15	Tipuri de feedback (teoria)	Slide-uri, laptop si video	Trainer
Activitatea 3.2	10.15-10.30	15	Activitatea 3.3 – joc de rol - Oferirea si primirea de feedback -pregatire	Hârtie de scris, pixuri Bilete de tragere la sorti	Cursanti si trainer
PAUZA	10.30 – 10.45	15			
Sesiunea 3.2	10.45 – 12.15	90	Feedback		
Activitatea 3.2: FB prescriptiv FB evaluativ FB descriptiv	10.45 – 11.15	20	Simularea 1 – cu feedback prescriptiv	Aparat foto, flipchart, markere	Cursanti
		10	Debriefing observatori	Discutii libere in plen	Cursanti si trainer
	11.15-11.45	20	Simularea 2 – cu feedback evaluativ	Aparat foto, flipchart, markere	Cursanti
		10	Debriefing observatori	Discutii libere in plen	Cursanti si trainer
	11.45-12.15	20	Simularea 3 – cu feedback descriptiv	Aparat foto, flipchart, markere	Cursanti
		10	Debriefing observatori	Discutii libere in plen	Cursanti si trainer
PAUZA	12.15 – 13.15	60			

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

PRÂNZ					
Sesiunea 3.3	13.15-14.45	90	Ciclul de viata al trainingului. Nevoi si obiective		
Activitatea 3.2	13.15-13.30	15	Debriefing activitatea 3.2- facuta de unul dintre cursanti	Flipchart, markere	Cursanti si trainer
Obiective training	13.30-13.40	10	Ciclul de viata al unui training. Stabilirea obiectivelor (teoria)	Slide-uri, laptop si video	Trainer
Activitatea 3.3	13.40-14.20	30	Activitatea 3.3 – in subgrupe - Definirea obiectivelor unui training - lucru in grupe mici	Flipchart, markere	Cursanti
		10	Debriefing activitatea 3.3	Flipchart, markere	Cursanti si trainer
Activitatea 3.4	14.20-14.40	10	Activitatea 3.4 – in subgrupe – Care sunt activitatile pregatitoare?	Flipchart, markere	Cursanti
		10	Debriefing activitatea 3.4	Flipchart, markere	Cursanti si trainer
Valiza trainerului	14.40-14.45	5	Valiza trainerului(teoria)	Slide-uri, laptop si video	Trainer
PAUZA	14.45 – 15.00	15			
Sesiunea 3.4	15.00 – 16.30	90	Designul de curs		
Activitatea 3.5	15.00-15.35	20	Activitatea 3.5 – in grupuri mici – Situatii practice - Cele 5 sarcini – foile de flip circula si fiecare subgrupa completeaza pe rând	Flipchart, markere	Cursanti
		15	Debriefing activitatea 3.5	Flipchart, markere	Cursanti si trainer
Flow si agenda curs	15.35-15.40	5	Flow de curs, agenda de curs (teoria)	Slide-uri, laptop si video	Trainer
Activitatea 3.6	15.40-16.25	30	Activitatea 3.5 – in grupuri mici – Realizarea flowului si a agendei	Flipchart, markere	Cursanti
		15	Debriefing activitatea 3.6	Flipchart, markere	Cursanti si trainer
Recapitulare ziua 3	16.25-16.30	5	Recapitulare ziua 3	Flipchart, markere	Cursanti si trainer

Succesul activitatii trainerului depinde si de felul in care sunt aranjate mesele si scaunele din sala de curs. Cu cât aranjarea salii permite mai multa flexibilitate si mobilitate, persoanele se pot implica mai usor in derularea activitatilor.

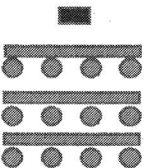
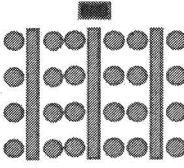
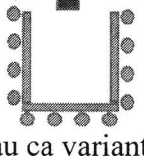
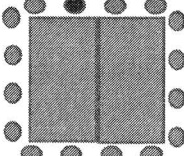
Conditile de baza pentru o sala de curs corespunzatoare derularii unui program de formare sunt:

- Sa fie suficient de incapatoare astfel încât toti cursantii sa se simta confortabil. Pentru o grupa de cursanti mica, o sala imensa este apasatoare, pentru o grupa mare de cursanti o sala mica este total inconfortabila.
- Sa ofere o asezare a meselor si scaunelor care sa permita cu usurinta deplasarea trainerului si a cursantilor.
- Sa permita o asezare a meselor si scaunelor astfel încât cursantii si nu fie obligati sa priveasca doar ceafa vecinului sau sa stea spate in spate unii fata de ceilalti.

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

- Sa fie suficient de luminoasa dar sa aiba si posibilitatea protejarii impotriva razelor directe ale soarelui.
- Sa aiba posibilitatea aerisirii si a potrivirii temperaturii interioare conform anotimpului (aer conditionat racoros sau calduros).
- Sa aiba mobilier usor de manevrat care sa permita reamplasarea meselor si scaunelor in functie de necesitatile activitatilor ce urmeaza sa se deruleze.

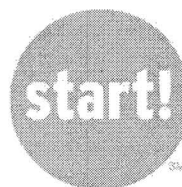
TIPURI DE ARANJARE A SALII

Tip de amenajare a mobilierului in sala de curs	Avantaje	Dezavantaje
	- Toti cursantii pot vedea foarte bine la ecran si pe trainer - Cursantii din spate nu se simt expusi trainerului - Trainerul controleaza cursantii si ii domina - Se pot derula activitati pe subgrupe, pe rânduri de mese. - Situatie favorabila activitatilor care nu necesita interactiune intre cursanti	- Cursantii din spate se pot ocupa de altceva decât ceea ce se prezinta la curs - Cursantii isi vad unul altuia doar ceafa—interactiunea dintre ei este slaba - Atmosfera formala (ca la scoala) - Favorizeaza formarea de grupulete - Mobilitate redusa pentru cursanti si pentru trainer
	- Cursantii din spate nu se simt expusi trainerului - Trainerul controleaza cursantii si ii domina - Se pot derula activitati pe subgrupe, pe rânduri de mese. - Situatie favorabila activitatilor care nu necesita interactiune intre cursanti - Favorizeaza comunicarea intre cei care stau la aceeasi masa	- Pozitie incomoda a cursantilor fata de trainer si fata de ecran/flipchart - Interactivitate scazuta intre rândurile de mese - Dificultate contact vizual intre cei care stau spate-in-spate sau la mese diferite - Favorizeaza formarea de grupulete - Mobilitate redusa pentru cursanti si pentru trainer
 sau ca varianta 	- Control crescut din partea trainerului asupra tuturor cursantilor - Se pot derula activitati pe subgrupe, pe rânduri de mese - Cursantii se vad bine intre ei - Favorizeaza comunicarea si interactivitatea - Vizibilitate foarte buna a cursantilor catre ecran, flipchart si trainer - Trainerul se poate deplasa usor in interiorul grupului (intra in cusca cu lei)	- Cursantii de simt expusi - Vorbaretii sau timizii se vor aseza in colturi pentru a fi mai putin expusi - Oarecare dificultate de comunicare in linie intre cursantii asezati la extremitati - Problematica mobilitatea intre cursanti (cu exceptia situatiei când spatiul si mobilierul permit miscarea meselor si scaunelor) - In situatia asezarii in V, atentie la cursantul /cursantii asezati in capul V-ului: vor fi cei de tip cârcotasi care pot crea probleme.
	- Trainerul este parte din grup - Vizibilitate buna intre toti participantii - Favorizeaza comunicarea si interactivitatea - Daca masa este rotunda, interactivitatea este sporita	- Dificil pentru lucrul in subgrupe - Mobilitate redusa - Pentru vizibilitate la ecran sau flipchart, cei asezati pe latura respectiva trebuie sa-si schimbe pozitia - La eventuale activitati, trainerul nu se poate deplasa decât pe la spatele cursantilor, stându-le in ceafa

 sau ca varianta	- Focus pe trainer - Mobilitate si vizibilitate foarte buna - Favorizeaza lucrul in subgrupe - Favorizeaza comunicare si relationare - Favorizeaza participare si implicare in activitati - Trainerul se deplaseaza usor de la un grup la altul (intra in cusca cu lei)	- Lipsa meselor (in varianta prezentata) poate fi incomoda pentru luarea notitelor - Dificultate pentru o anumita pozitie si/sau tinuta (fetele sau doamnele in fusta se pot simti inconfortabil pe o perioada mai lunga de timp)
--	--	--

Inainte de inceperea cursului

- Vino mai devreme pentru a aranja sala
- Pregateste-ti sala
- Pune in functiune aparatura
- Aranjeaza materialele din valiza
- Arunca-ti ochii pentru ultima oara pe design-ul de curs si pe agenda
- Saluta respectuos cursantii pe masura ce sosesc
- **START !**



Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011



Faza 2: Livrarea trainingului

Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

Prima sesiune este de obicei dedicata debutului cursului. Debutul trebuie condus cu mare grija deoarece de modul de derulare al acestei parti depinde in mare parte tot cursul. Debutul are câteva parti importante ce trebuie derulate intr-o succesiune logica.

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

1. In general in prima zi, cursantii nu prea întârzie. Totusi, datorita unor cauze diverse, unii pot ajunge un pic mai târziu de ora H. Ca formatori, trebuie sa manifestam doar pentru aceasta parte o oarecare flexibilitate. Putem decala usor ora de incepere, numai dupa ce am cerut permisiunea celor prezenti, insa nu mai mult de 5-10 minute.

Pe masura ce cursantii sosesc, am mentionat mai sus ca trainerul trebuie sa ii întâmpine si sa poarte cu ei o conversatie usoara, fara legatura cu ceea ce urmeaza sa se întâmple la curs. Este o perioada de acomodare a unora cu ceilalti, de tatonare reciproca, de dialog amabil si cordial. O strângere de mâna cu mentionarea numelui si a rolului din partea trainerului este indicata. Cursantii nu se cunosc intre ei, nu cunosc nici trainerul si sunt si curiosi si nelinistiti in marea lor majoritate referitor la ceea ce va urma. Un „Buna ziua, sunt X, trainerul Dvs. Imi pare bine sa va cunosc. Va rog luati loc unde doriti”, este de natura de a stabili un prim contact si de a mai calma emotiile tuturor, cursanti si trainer deopotriva. Este bine sa lasati cursantii sa se aseze acolo unde doresc. Ii veti reaseza mai târziu daca este nevoie, folosindu-va de una dintre activitati sau de un joc de deschidere.

2. Dupa ce toti cursantii sau marea lor majoritate au sosit si s-au asezat in sala sau cele 5-10 minute de gratie au trecut, anuntati inceperea oficiala a cursului si prezentati primele informatii despre ceea ce urmeaza sa se întâmple la curs.

Adultii au nevoie sa stie cum va decurge programul de formare la care participa, de aceea este momentul sa le comunicati informatiile practice referitoare la curs si „regulile jocului”:

- o ce se face (obiectivele si rezultatele asteptate)
- o cum se face (tipul activitatilor)
- o gradul lor de implicare in activitati
- o durata si programul cursului
- o modul de desfasurare
- o regulile de respectat in sala de formare
- o pauzele
- o ora de incepere si ora de terminare a zilei de curs

Dupa ce „regulile jocului” au fost comunicate, trainerul este persoana responsabila pentru respectarea lor. Orice modificare ulterioara, ceruta de unii dintre cursanti sau pe care o constatati a fi necesara in programul anuntat, trebuie supusa discutiei grupului si majoritatea trebuie sa decida daca va fi acceptata sau nu.

3. Urmeaza prezentarea trainerului. Aceasta prezentare trebuie sa fie scurta si relevanta pentru cursanti. Nu va prezentati nici CV-ul si nici povestea vietii. Spuneti câteva cuvinte despre pregatirea si experienta pe care o aveti legate de tematica cursului pe care il veti sustine. O varianta este sa ii intrebati pe cursanti ce anume doresc sa afle despre ceilalti participanti si cu acest gen de informatii sa va completati prezentarea.

4. Ultimul moment din aceasta prima parte este prezentarea participantilor. Ca trainer, va intereseaza sa ii cunoasteti ca nume si sa stiti care este pregatirea si experienta fiecaruia referitoare la tematica cursului. Cursantii vor dori sa cunoasca probabil firma la care ceilalti lucreaza si pozitia lor in firma pentru eventuale contacte ulterioare. Puteti introduce aici si câteva „picanterii” de genul animale de casa, pasiuni, copii, etc. Nu acceptati prea multe informatii inasa pentru ca daca grupa este mare, aceasta parte va dura destul de mult. Se pot folosi aici o larga varietate de jocuri de deschidere (icebreaking games) pe care le gasiti in literatura de specialitate, pe internet sau le puteti inventa.

Tot acum este momentul sa cereti fiecaruia sa isi prezinte, daca considerati ca va este de folos, asteptarile si temerile legate de participarea lor la curs. Daca o faceti, toate mentiunile facute de cursanti se trec in doua coloane pe o coala de flipchart si se discuta pe scurt. Foaia de flipchart se expune undeva la vedere, iar la incheierea cursului se reia discutarea asteptarilor si temerilor astfel incât sa se bifeze sau sa se elimine fiecare mentiune.

Toata aceasta parte se deruleaza de obicei pe durata unei sesiuni. Durata variaza de la 1 ora la 1,5-2 ore in functie de numarul cursantilor si nevoile formatorului de a crea o atmosfera destinsa, o prima faza de relationare intre cursanti sau sa formeze subgrupele de lucru. In orice caz, nu trebuie lungita mai mult, mai ales daca durata cursului este mica.

Mare atentie la prima impresie si cum faci sa o gestionezi cu succes !

DEBUTUL CURSULUI

PRIMA IMPRESIE CONTEAZA

OAMENII TE JUDECA DUPA :

- Cine esti
- Ce faci
- Ce spui
- Cum spui
- Cum te imbraci



Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

Urmeaza livrarea propriu-zisa a continutului cursului când trainerul se foloseste de toate metodele si tehnicile prezentate in sesiunile 2 si 3 ale acestui curs.

Ca structura generala, prezentarea continutului are urmatoarele etape:

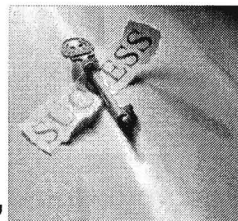
1. Introducerea subiectului
 - Prezentarea subiectului, ca tema si obiective
 - Tranzitia de la subiectul precedent (atunci când este cazul)
2. Tratarea subiectului
 - Prezentarea subiectului (alegerea metodei pedagogice potrivite)
 - Implicarea participantilor
 - Favorizarea intelegerii
 - Facilitarea luarii de notite (daca este cazul)
3. Demonstrarea aplicarii teoriei
 - Alegerea modului de demonstrare
 - Ilustrarea
 - Explicarea pasilor parcursi in demonstratie
4. Aplicarea teoriei
 - Prezentarea exercitiilor
 - Activitati practice
 - Explicarea si aprofundarea teoriei
 - Discutarea rezultatelor (cu debriefing daca este cazul)

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

5. Concluzii, sinteza
- Reformulare
 - Intrebari si raspunsuri
 - Verificarea atingerii obiectivelor
 - Pregatirea subiectului urmator (daca este cazul)

Vocabularul si Stilul

- **Rational – Emotional – Actional**
- **Implicare : “EU, NOI, VOI”**
- **Variat (termeni tehnici, expresii calde, regionalisme, termeni informali)**
- **Adaptat auditoriului**
- **Vivace si energic**
- **Exemplificator**
- **Ilustrativ (metafore, exemple, proverbe)**



Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

Conceptul de „SRF”

S – stimul (orice lucru prezentat cursantilor de trainer; poate fi o informatie vizuala, orala sau de alte tipuri, adresandu-se unui dintre simturile cursantilor. Rostul acestuia este sa-l faca pe cursant sa-si insuseasca si sa inteleaga o informatie, o procedura sau un concept)

R – raspuns (modalitate imediata de a afla daca un cursant invata sau nu. Insusi actul de a raspunde il face pe cursant sa opereze cu noile aptitudini si sa le internalizeze)

F – feedback (cursantul il primeste fie de la trainer, fie de la exercitiile aplicative pe care le face si care ii confirma sau ii infirma ca si-a insusit corect cunostintele sau aptitudinile)

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

Faza 3: Incheierea trainingului



Sinteza cursului

Evaluarea finala a cursului realizata de cursanti

Autoevaluarea trainerului

Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

Sintezele (sau recapitularile) reprezinta ultima parte a structurii de prezentare a continutului. Ca si introducere, nu trebuie sa lipseasca pentru ca rolul lor este cel de a fixa acel MUSAI de care am vorbit la inceputul cursului.

Tipurile de sinteze sunt:

Sinteza de debut a zilei

- Recapitularea zilei precedente
- Reformularea mesajelor importante
- Tranzitia de la ziua precedenta la ziua prezenta de curs

Sinteza intermediara

- Precizarea punctelor importante si bilantul exercitiilor
- Concluzia subiectului
- Tranzitia spre noul subiect

Sinteza de final a zilei

- Reamintirea obiectivelor si a subiectelor parcurse in ziua de curs

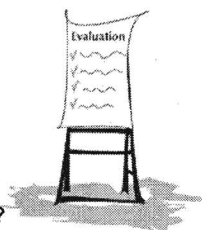
Sinteza de final a cursului

- Reamintirea obiectivelor cursului
- Punctarea temelor principale
- Culegerea comentariilor de la cursanti
- Evaluarea cursului in ansamblul sau

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

Autoevaluare training si trainer

- Ce fapte am intreprins ?
- Ce impresii am generat ?
- Mi-am atins obiectivele ?
- Care au fost rezultatele obtinute ?
- Ce a mers bine si de ce a mers bine ?
- Ce a mers mai putin bine si de ce ?
- Ce ar mai fi trebuit sa fac si nu am facut ?
- Ce am invatat din asta ?



Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

EVALUAREA INSTRUIRII

„Evaluarea instruirii este inevitabila. Nu ai cum sa scapi de ea. Orice instruire ajunge sa fie evaluata, fiindca toti cei din organizare isi fac o parere despre ea.” (Robert Brinkerhoff)

Conceptului evaluarii – aplicat in domeniul instruirii – i se ataseaza doua sensuri diferite, dar strans legate intre ele.

Primul se refera la a stabili in ce masura cursantul a invatat continutul, conform obiectivului de instruire specificat. Celalalt se refera la a stabili in ce masura a fost eficace si corespunzator procesul prin care s-a realizat invatarea respectiva.

Model al evaluarii (Donald Kirkpatrick) – REACTIA (corespunde nivelului obiectivelor de atitudine), INVATAREA (corespunde nivelului obiectivelor de cunostinte), COMPORTAMENTUL (corespunde nivelului obiectivelor de aptitudini), REZULTATELE (corespunde nivelului obiectivelor de comportamente in munca)

Intrebarile de evaluare a programului ale lui Brinkerhoff

Faza 1 – Formularea unor scopuri de instruire legate de nevoile organizatiei

- Sunt scopurile instruirii legate de nevoile organizatiei ?
- Sunt obiectivele de invatare clare si specifice ?

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

- Exista o legatura clara si specifica intre comportamentele angajatilor pe post si fiecare obiectiv de invatare ?
- Exista o legatura clara si specifica intre scopurile organizatiei si performantele pe post urmarite la angajat ?
- Cat de importante sunt nevoile organizatiei, pe care incearca sa le satisfaca instruirea ?
- Justifica acele nevoi ale organizatiei investitia in instruire care trebuie facuta ?
- Poate avea instruirea un impact substantial asupra comportamentelor pe post ale angajatilor, sau exista riscul ca rezultatele in domeniul invatarii sa fie subminate de anumiți factori sistemici defavorabili ?
- Este instruirea intr-adevar necesara ? N-ar putea exista o alta modalitate, mai putin costisitoare, de a se obtine aceleasi rezultate (de pilda imbunatatiri ale postului sau furnizarea unor stimulente) ?

Faza 2 – Planificarea strategiei de instruire

- Reuseste strategia de instruire sa defineasca in mod adecvat calitatea – de dinainte si de dupa instruire – a managementului, supervizarii si pregatirii cursantilor, precum si a altor factori critici ?
- Urmareste strategia de instruire sa furnizeze o instruire cat mai apropiata de munca angajatului ?
- Reuseste strategia de instruire sa asigure o invatare „exact la timpul potrivit” si „exact cat trebuie”, pentru a se obtine un impact optim asupra performantei ?
- Asigura strategia de instruire o perturbare minima a activitatilor de productie si a altor activitati de importanta critica ?
- Sunt capabile procedurile de selectie sa- trimita la instruire exact pe angajatii care trebuie si numai pe ei ?
- Asigura strategia de instruire suficiente elemente ajutatoare pentru munca angajatilor pe post, precum si alte activitati auxiliare post-instruire ?
- Este capabil modul in care a fost proiectata instruirea sa duca la nivelul de competenta urmarit ?
- Asigura modul in care a fost proiectata instruirea suficiente elemente de feedback si practica pentru a permite realizarea deplina a obiectivelor de invatare ?

- Oferă esaloanele manageriale superioare și medii suficient sprijin instruirii și acțiunilor de continuare, necesare consolidării învățării ?

Faza 3 – Obținerea și evaluarea rezultatelor de învățare

- Sunt asigurate cu eficacitate și la timp toate elementele critice ale strategiei de instruire (selecția, furnizarea materialelor preliminare etc) ?
- Sunt cursanții informați clar în privința instruirii pe care o vor primi și sunt ei decisi să o parcurgă cu seriozitate ?
- Înțeleg și acceptă cursanții că au nevoie să-și îmbunătățească prin instruire performanța pe post până la nivelul dorit ?
- Înțeleg și acceptă cursanții că obiectivele posturilor și organizației lor au legătură cu instruirea primită ?
- primesc cursanții un feedback corect și la timp despre cât de bine învățat ?
- Cât de complet și-au însușit cursanții aptitudinile și cunoștințele cerute ?
- primesc cei care conduc instruirea un feedback și la timp din partea cursanților, cu privire la preocupările, părerile, nevoile lor de ajutor, punctele tari și slabe ale instruirii ?
- Sunt menținuți la curent supervizorii cursanților și alte persoane interesate cu privire la modul în care progresează activitățile de instruire ?

Faza 4 – Sustinerea rezultatelor de învățare pentru a fi durabile și folosite cu eficacitate

- În ce măsură reușesc cursanții să aplice corect lucrurile nou învățate în munca lor ?
- Ce factori facilitează și sprijină folosirea lucrurilor învățate ?
- Ca factori împiedică folosirea lucrurilor învățate ?
- În ce măsură reușesc supervizorii să le ofere angajaților sprijinul și coachingul de care au nevoie pentru a folosi mai bine ceea ce au învățat ?
- Care dintre cursanți reușesc să folosească cel mai bine lucrurile nou învățate ? Cum ? De ce ?
- Care dintre cursanți folosesc cel mai puțin lucrurile nou învățate ? Ce anume din ceea ce au învățat folosesc cu minimă eficacitate ? De ce ?

- In ce masura au fost influentate pozitiv acele aspecte din organizatie pentru care a fost nevoia de instruire ?

DUPA INCHEIEREA PROGRAMULUI DE TRAINING....

PROCESUL CONTINUA

Cum mentii legatura ?



Mailuri
Grup Yahoo
Rețele sociale
Alte parteneriate

MENTINEREA LEGATURII

+

CREAREA DE NOI NEVOI

Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

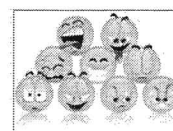
Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

10. TIPOLOGII DE CURSANTI

Cei mai importanti "actori" in cadrul procesului de training sunt cursantii, pentru ca trainingul este in primul rand despre ei si abia apoi despre trainer. In general cursantii pe care ii intalnim in trainingurile pe care le tinem sunt unii deschisi spre a obtine informatii, constienti, maturi si nerabdatori sa aplice ceea ce au invatat. Dar, desigur, pentru a ne asigura ca toate functioneaza in regula si conform cu obiectivele propuse in prealabil, este imperios necesar sa discutam despre tipologiile de cursanti dificili, care pot crea probleme majore procesului daca nu suntem atenti sau daca nu stim cum sa gestionam diversele situatii.

Iata mai jos care ar fi tipologiile de cursanti dificili si felul cum putem rezolva eventualele probleme in legatura cu acestia:

Cursanti dificili



- Atotcunoscatorul:

- Ii place sa fie in centrul atentiei. Vorbeste intruna , avand tendinta de a monopoliza discutiile. Bine informat, cu experienta, doreste sa arate acest lucru.

- Bombanitorul:

- Bombane tot timpul fara a preciza prea clar motivul nemulțumirii, acuza la modul general de neglijenta si indiferenta, pune in incurcatura trainerul.

- Vorbaretul:

- Vorbeste fara sa fie intebat, trece repede de la o problemă la alta, se concentrează greu asupra unui subiect

- Timidul:

- Temator, ii e frica sa nu se faca de ras; este o persoana retrasa; poate avea alte probleme si e el cu gandurile lui.

Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

Tip de cursant dificil	Posibile motivatii pe care le are acesta	Masuri pe care le poate lua trainerul pentru a-i face fata
Atotcunoscatorul	○ Hiperdemonstrativ ○ Ii place sa fie in centrul atentiei ○ Vorbeste intruna , avand tendinta de a monopoliza discutiile ○ Bine informat, cu experienta, doreste sa arate acest lucru	○ Asteptati sa faca o pauza si schimbati subiectul discutiei ○ Folosindu-va de ceva din ceea ce spune, readuceti firul discutiei si promiteti reluarea prezentarii sale la pauza ○ Folositi-va de ceva din ceea ce spune, daca are legatura cu subiectul si cereti altor cursanti sa isi povesteasca propria experienta sau sa-si impartaseasca punctul

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

		de vedere o Puneti-i o intrebare dificila si cereti grupului sa completeze si sa comenteze raspunsul
Bombanitorul	- o Poate avea antipatii personale - o Poate reactiona la ceva ce i s-a intamplat la un curs trecut - o Poate nu ii place trainerul si vrea sa il puna in incurcatura - o Poate avea probleme personale si prin urmare ceea ce se petrece la curs sa il irite si mai tare - o Are tendinta de a gasi permanent vinovati pentru o situatie sau alta iar trainerul este „tapul ispasitor” - o Poate deveni agresiv si violent verbal - o Are o fire iritabila si agresiva	- o Incercati sa identificati cauza nemulțumirilor sale, eventual la prima pauza purtati o discutie personala, separata si incercati sa il ajutati daca si cum puteti - o Nu va lasati atras in competitie si nu va lasati nici intimidat, nici iritat - o Cautati elementele pozitive ale discursului sau si scoateti-le in evidenta - o Aratati-i ca regula cursului este sa creeze o atmosfera destinsa si placuta si ca sunt interzise atacurile la persoana - o Recurgeti la influenta grupului
Vorbaretul	- o Si-a regasit un prieten vechi si s-a asezat langa el - o Nu intelege ceva si incearca sa se lamureasca - o Poate fi plictisit sau dornic de „bascalie” - o Este un tip sociabil si dornic sa lege prietenii stranse cu oricine	- o Opriti expunerea si intrebati-l daca e ceva neclar si daca doreste lamuriri in plus - o Apropiati-va de el scazand tonul vocii - o Rugati-l politicos sa inceteze pentru a nu deranja restul grupului - o Cu prima ocazie faceti un joc si schimbati-i pozitia in sala
Timidul	- o Este de obicei lipsit de siguranta, temator sa nu se faca de ras - o Este o persoana retrasa, dornica sa nu iasa in evidenta - o Poate fi plictisit sau indiferent la ceea ce se petrece la curs - o Poate avea probleme personale si este cu gandul in alta parte	- o Stimulati-i increderea in sine punandu-i o intrebare usoara - o Folositi-va de eventualele exemple pe care le da si folositi-i numele in exemplificare - o Chemati-l sa va ajute la exercitiile practice - o Cu prima ocazie faceti un joc si schimbati-i pozitia in sala langa o persoana prietenoasa

Ca o concluzie, cele mai bune reactii in fata cursantilor dificili sunt cele ferme, hotarate care sa va impuna prezenta, dar fara a umili persoanele in cauza si fara sa va erodeze credibilitatea in fata grupului de cursanti.

11. TRAINERUL CA ACTOR

Evident, exista formatori si formatori, unii mai bine pregatiti, altii mai slab pregatiti , unii mai simpatici, altii mai rigizi. Ca si cursantii, si formatorii sunt de diferite tipuri.

Cele cinci tipuri obisnuite despre care vom vorbi sunt:

- Formatorul **“EXPERT”** – guru
- Formatorul **“SHOWMAN”** –actorul
- Formatorul **“DE –AL NOSTRU”** – prietenul, cel de “gasca”
- Formatorul **“MOLCOM”** – cel linistit, calm, bland
- Formatorul **“EXIGENT”** – cel riguros, dur, strict

Va voi oferi acum cateva filmulete cu fiecare din cele 5 tipologii de formatori. Sigur ca sunt prezente accente si din celelalte tipologii, dar in principal una din ele reiese foarte bine din speechuri si este predominanta. A se judeca acesti speakeri doar in contextul prezentat, este foarte posibil ca in alte contexte sa exprime o alta tipologie de speaker / formator.

„EXPERT” – Osho

<http://video.google.com/videoplay?docid=6143120068515729396#>

„SHOWMAN” – Anthony Robbins

http://www.youtube.com/watch?v=STEqAQ_dL-s

„DE-AL NOSTRU” – Andy Szekely

http://www.youtube.com/watch?v=QRb9_I1JARs

„MOLCOM” – Eckhart Tolle

<http://www.trilulilu.ro/GabyS/0c0781b25a4d41>

„EXIGENT” – Adolf Hitler

<http://www.youtube.com/watch?v=eGhdX1SI3KY>

Iata doar cateva dintre punctele forte si slabe ale fiecarei tipologii de formator, urmand ca pe celelalte sa le gasim impreuna in cadrul unei activitati specifice in cadrul cursului.

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

Tipul de trainer	Puncte tari trainer	Puncte slabe trainer	Avantaje pentru cursanti	Dezavantaje pentru cursanti
EXPERT	• Experienta • Cunostinte • Notorietate • Eruditie	• Limbaj prea complex, specializat • Inabordabil	• Siguranta corectitudinii informatiei • Incredere	• Prea complicat • Intimidare • "Nu pot sa il ajung"
SHOWMAN	• Haios • Capteaza atentia • Comunicativ	• Superficial • Ridicol • Pierde controlul	• Distractie • Destindere	• Curs diluat • Asimilare redusa de cunostinte
DE-AL NOSTRU	• Favorizeaza comunicarea • Empatic • Raspunde la orice provocare	• Pierde autoritatea • Pierde controlul • Nu se impune	• Comunicare usoara • Atmosfera destinsa	• Mobilizare redusa pentru invatare
MOLCOM	• Ritm calm • Stapan pe sine	• Transmite putina informatie • Monoton • Fara autoritate	• Intelegere mai buna a mesajului • Posibilitatea de a lua notite detaliate	• Plictiseala • Oboseala • Nu se retin prea multe informatii
EXIGENT	• Impune • Mentine controlul • Respecta agenda si programul	• Nu interactioneaza cu cursantii • Rigid • Inflexibil • Inabordabil	• Se parcurge toata agenda • Nu exista perturbatii	• Teama • Incordare • Lipsa de feedback • Lipsa de comunicare

Cum arata trainerul ideal? Asta o vom stabili de comun acord in cadrul cursului. Fiecare avem cate putin din fiecare tip si avem inclinatie naturala spre un tip sau altul de trainer. Evident ca absolutizarea unui tip sau a altuia nu este de dorit la un curs de formare profesionala a adultilor pentru ca nu suntem nici la o conferinta savanta, nici la scoala si nici la un spectacol de stand-up comedy.

Toate trebuie aplicate si adaptate in functie de CONTEXT. In functie de momentul zilei de curs, de subiectul in discutie, de starea cursantilor si dinamica activitatilor grupului, putem aborda un tip sau altul de trainer din cele prezentate.

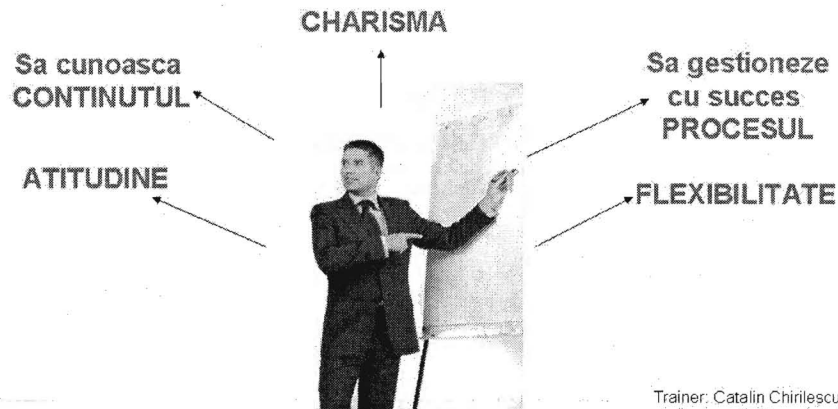
Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

Cum arata Trainerul Ideal ?

- Sa fie o combinatie din cele 5 tipologii

THE BEST

- Sa se exprime in functie de SITUATIE si CONTEXT



Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

Totusi regula si experienta spune ca trainerul ideal este actorul care, in fata spectatorilor sai (cursantii), isi uita toate grijile personale, toate problemele si isi sustine rolul pentru care s-a pregatit stiind sa-si foloseasca carisma pentru a gestiona perfect procesul stapanind perfect continutul.

Training cu doi formatori

Iata mai jos cateva reguli de baza in cazul unui training care are 2 formatori „pe scena”, aspecte ce vor fi detaliate in cadrul cursului.

“The Rules of the Game”

- Formatorii trebuie sa se cunoasca
- Relatie adult-adult intre formatori
- Relatie adult-adult intre formatori si cursanti
- Prezentarea trebuie facuta alternativ
- Formatorii sa se vada intre ei si sa se intelega din priviri
- Trecerea de la o activitate la alta sa se faca natural
- Formatorii sa nu se contrazica niciodata

Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

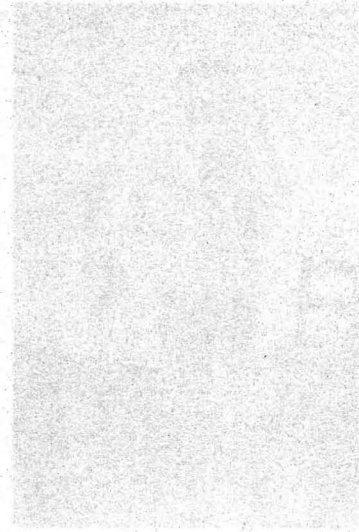
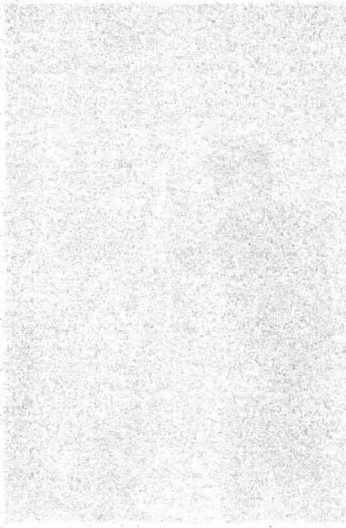
“The Rules of the Game”

- Cand un formator vorbeste, celalalt are o pozitie statica fata de sala si usor in lateral
- “Aranjamentele” intre formatori se fac in culise inainte de training sau in pauza
- Utilizarea formulei “Iar pentru a veni in completarea a ceea ce tocmai ai spus...”, atunci cand unul dintre formatori nu a abordat un subiect complet sau acesta a fost neinteles de catre cursanti

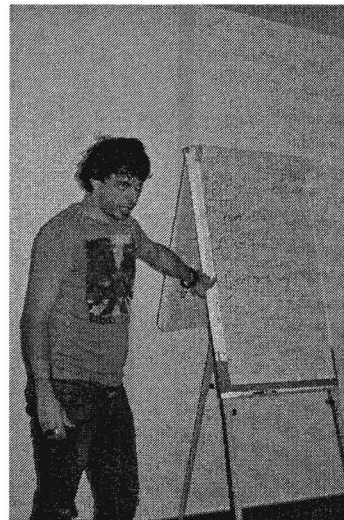
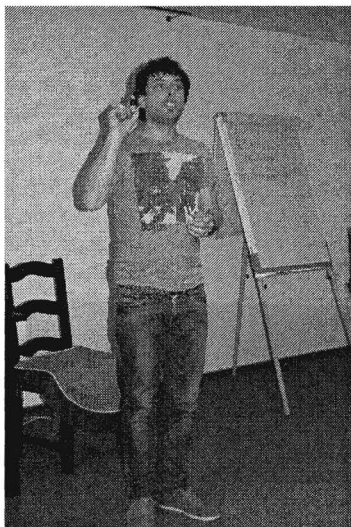
Trainer: Catalin Chirilescu ©
2011

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

12. PUBLIC SPEAKING



12. PUBLIC SPEAKING



Pentru mine, cele mai importante si frumoase momente pe care le-am trait pana acum in viata sunt cele in care am fost in postura de public speaker si i-am vazut pe oameni cum zambesc, se simt excelent, invata si actioneaza la final conform cu cele invatate.

Chiar daca esti incepator sau ai tinut o multime de discursuri pana acum, te asigur ca mereu este loc de mai bine. In aceasta sectiune ne vom da cateva trucuri de maxima importanta pe care le folosesc constient speakerii de succes la nivel mondial (pe care i-am studiat necontenit in ultimii ani), trucuri pe care le poti aplica excelent in trainingurile pe care le vei tine. Sunt trucuri care nu se refera neaparat la statut, cat la cresterea eficientei.

“Creierul uman incepe sa lucreze in momentul nasterii si se opreste in momentul in care ne ridicam in picioare sa vorbim in fata unui public ! “

Se cunoaste din statistici faptul ca teama de a vorbi in public este pe primul loc la nivel mondial in acest moment, iar teama de moarte este mult sub ea, ocupand pozitia a 4-a. Acest lucru l-a facut pe Jerry Seinfeld sa afirme mai in gluma, mai in serios: *“Asadar, la o inmormantare, probabil ca preferi sa fii in locul mortului, decat in locul celui care trebuie sa rosteasca discursul omagial”*

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

Ca sa fiu scurt si cuprinzator ne vom da pe puncte, atat mie, cat si tie, **16 tehnici eficiente de a vorbi in public** (testate de mine si care functioneaza de minune daca stii sa le aplici cum trebuie). Sigur, mai sunt o gramada pe care insa le vom detalia si evidentia pe parcursul celor 4 zile de training si mai ales in cursul specific acestei teme deosebit de importante in zilele noastre, anume „Public Speaking”. Nu uita, cine invata sa fie un public speaker bun, demonstrat stiintific, nu are nicio problema in a castiga de doua ori mai multi bani decat altcineva care are o pozitie foarte inalta in companie, dar care nu si-a dezvoltat aceasta abilitate.

1. Care este scopul tau pentru acest discurs? Ce urmaresti la final?

In orice intreprinzi in viata, trebuie sa ai un scop. Acelasi lucru este valabil si in discursurile tinute in public. Fie ca doresti sa fii aplaudat la scena deschisa, sa transmitsi informatii utile cursantilor, sa convingi oamenii sa te urmeze sau sa iti cumpere produsele/serviciile, este imperios necesar sa urmaresti ceva prin ceea ce faci.

Stabileste-ti clar in minte ceea ce doresti sa obtii in urma acelui discurs si vei vedea ca toate actiunile tale si intreaga energie se vor orienta catre targetul respectiv !

2. Decide ce vrei sa spui !

La fel cum produsul este "inima" marketingului, a stii ce sa spui in fata oamenilor reprezinta "inima" vorbitului in public.

Stiati ca oamenii ne judeca dupa nici mai mult nici mai putin de 4 criterii? Dupa ce facem, cum ne imbracam, ce spunem si cum spunem. Si asta in mai putin de 1 minut.

Cu alte cuvinte, trebuie sa-ti alegi un subiect cat se poate de captivant si sa stii CUM sa-l spui.

Dar despre asta, cateva randuri mai jos.

3. Gaseste argumente/exemple/metafore/explicatii prin care sa convingi lumea si sa intaresti ceea ce ai spus !

Nu arunca o minge la fileu fara sa fii pregatit pentru un retur decisiv la atacul adversarului. De fiecare data cand afirmi ceva, vino imediat cu 2-3 explicatii pentru ca auditoriul sa inteleaga ce ai spus si pentru a nu risca sa te alegi cu un tir de intrebari incisive si dificile din partea acestuia.

4. Invita persoanele cu statut sa te prezinte atunci cand intri in scena !

Acest aspect iti va oferi un nivel crescut de credibilitate in fata oamenilor. Sugestia mea este sa vorbești cu directorul tau sau cu o persoana cu o pozitie sociala buna sa iti faca introducerea. Iar aceasta introducere sa fie scurta, clara si la obiect (maxim 2 minute). Acelasi lucru este valabil si pentru tine in momentul in care te prezinti in fata publicului. Branduieste-te in mai putin de 1 minut pentru ca dupa cum spuneam mai sus, lumea te judeca in cel mult 1 minut. Un exercitiu deosebit de util pe care il poti face cu tine inainte de discurs este sa gasesti elementele semnificative din viata ta si sa fii capabil sa le prezinti in mai putin de un minut, pe cronometru. Poti face asta in fata oglinzii sau a unui prieten apropiat. El iti va da feedback, putand afla prin aceasta daca in acel minut de prezentare ai reusit sa-l „seduci”, iar daca da, sunt sanse foarte mari sa faci acelasi lucru si cu auditoriul.

5. Elimina scepticul din tine !

"Vorbeste" cand pleci de acasa, timp de cateva minute, cu dialogul tau interior negativ si spune-i ca ii dai o cutie de bomboane sa ramana acasa pana termini tu prezentarea !

Daca nu vei face asta, risti sa iti pierzi increderea in tine si in ceea ce spui fix in mijlocul discursului si crede-ma, e destul de nasol...

Andy Szekely sugera sa-ti repeti in gand urmatoarele cuvinte: "Ceea ce urmeaza sa fac nu este in primul rand in beneficiul meu. Este in primul rand in beneficiul publicului !" Prin repetarea si intelegerea acestei ziceri poti muta foarte repede incarcatura emotionala de la tine catre public si te vei simti mult mai liber si mai stapan pe tine.

Si tine minte, incepe discursul cu ceva care iti place si in care te regasesti. Astfel si publicul se va regasi in ceea ce spui si ai facut primul pas in a-i face sa fie ai tai.

6. Incepe cu o poveste !

Este indicat sa fie una reala pentru a putea transmite starea emotionala din acel moment. Bineinteles, ar fi de preferat sa te gasesti si tu pe undeva prin acea poveste pentru a decurge totul intr-un mod cat mai natural.

Sigur, poti debuta spunand ceva amuzant, insa ai mare grija, ca trebuie sa fie super amuzant si adaptat contextului. Daca nu, exista riscul de a primi o bila neagra.

7. Foloseste cuvinte de impact !

Iti mai aduci aminte ce spunea Rudyard Kipling despre cuvinte? Era scris prin manualele scolare: "Cuvintele sunt, desigur, cel mai puternic drog folosit de omenire."

Deasemenea, mi-a placut foarte mult un citat despre cuvinte pe care l-am vazut intamplator intr-o zi pe internet, in timp ce cautam informatii despre un alt articol pe care l-am scris.

El suna cam asa: "Pentru fericirea personala este necesar sa-ti controlezi fiecare cuvant si fiecare fapta, caci exista cuvinte care lovesc mai puternic decat bataia si multi sunt aceia care injunghie cu limba mai rau decat cu pumnalul." (Samuel Smiles)

Deci, ai mare grija ce cuvinte alegi sa folosesti. Ele trebuie sa exprime ceva suav, minunat, care curge de pe buzele tale si creeaza o patura catre sufletul ascultatorilor.

Foloseste cuvinte de impact cu o puternica incarcatura emotional-afectiva si oamenii vor fi ochi si urechi la tine si la ce ai de spus!

8. Adauga imagini la cuvinte !

Orice informatie este asimilata mai bine daca este receptionata pe cel putin 2 canale senzoriale.

Doar sa auzi nu este de ajuns. Avand in vedere fluxul de informatii cu care ne confruntam, mai mult ca sigur, daca informatia nu este dublata, ea va intra pe o ureche si va iesi pe cealalta.

Asadar, foloseste imagini care sa dubleze si intareasca ceea ce spui pe gura.

Oamenii vor intelege mai usor si te vor aprecia pentru asta.

9. Transmite sugestii, nu directive !

Daca vei incerca insistent sa impui ceva, te vei lovi de bariera de aparare dezvoltata de auditoriu. Fii flexibil si imbina afirmatiile directive cu sugestiile.

Foloseste ceva mai soft, precum:

"O solutie mai potrivita ar fi..."

"Din proprie experienta iti pot spune ca atunci cand am procedat asa...am obtinut urmatoarele rezultate..."

"As fi curios sa vad ce parere ai avea..."

In acest caz, puterea exemplului personal poate fi hotaratoare si decisiva.

De exemplu, atunci cand m-am lasat de fumat, am avut placuta surpriza sa observ ca 2 dintre prietenii mei apropiati au facut acelasi lucru la numai cateva zile. Mirat, i-am intrebat de ce au facut asta. Stiti ce mi-au raspuns? "Te-am vazut pe tine cum te-ai lasat brusc intr-o zi si nu ne venea sa credem. Abia atunci ne-am dat seama ca n-ai nevoie de mai mult de o secunda pentru a constientiza ceva si pentru a-ti seta mintea sa transforme un pattern negativ intr-unul pozitiv.

Si nu puteam suporta sa vedem cum tu ai putut si noi nu. Am zis <<Hai sa incercam>> si acum dupa 2 ani ne multumim ca am facut aceasta alegere". Si tineti cont ca nici macar nu le-am sugerat nimic... Nu-i asa ca e foarte tare sa vezi pe cineva ca-ti urmeaza exemplul si ca reuseste?

O alta metoda eficienta de a transmite ceva care sa ramana in mintea ascultatorului sunt *sugestiile hipnotice*. Modifica tonalitatea vocii si ritmul vorbirii de fiecare data cand doresti sa spui ceva care sa ramana. Oamenii vor percepe asta ca pe un lucru diferit fata de ceea ce ai facut pana atunci si vor tine mult mai usor minte aceste experiente.

10. Adreseaza intrebari, creeaza feedback !

Interactivitatea este atmosfera pe care ar fi indicat sa o cultivi in timpul unei prezentari. Oamenii se vor simti destinsi si odata cu ei si tu. Vetii zambi, veti fi liberi si veti schimba opinii din care fiecare va invata ceea ce este folositor pentru el in acel moment. Va fi o discutie de la egal la egal, de tipul OK-OK (vezi Analiza Tranzactionala), din care fiecare va avea de castigat.

Rolul tau este indicat sa fie acela de facilitator al procesului. In acest mod vei fi foarte bine inteles si foarte pretuit de catre oameni.

Si nu uita de INTREBARI ! "Puterea de a pune intrebari este baza progresului uman." (I.P. Gandhi). Adreseaza intrebarile potrivite si oamenii vor gasi in ei insisi raspunsurile potrivite pentru ei. Si astfel veti crea impreuna sinergia unui discurs plin de bucurie si intelepciune.

Deasemenea invata oamenii sa-si puna singuri intrebarile potrivite, pentru o evolutie armonioasa si sanatoasa.

Octavian Paler spunea: " Toate intrebarile pe care le pun, vantul mi le aduce inapoi intacte. Va trebui sa raspund, probabil, eu singur la ele, dar prin insusi faptul ca-mi pun intrebari nu mai sunt singur. E un prilej sa-mi micsorez lista, sa-mi declar sentimentele fara sa ma rusinez de ele."

Ei bine, sesizezi importanta intrebarilor in viata noastra?

11. Foloseste KISS !

Ce crezi ca inseamna acest KISS? Iti voi spune eu...Un sarut pe care il dai ascultatorilor tai prin cuvintele pe care le rostesti... Bineinteles, figurat spus... :)

Semnificatia autentica a acronimului KISS este: *Keep it short and simple*. Aceasta trebuie sa fie caracteristica esentiala a mesajelor pe care le redai. Ele trebuie sa fie scurte si la obiect. Sa nu fie incarcate intr-o mantie prea stralucitoare, ci mai degraba pe intelesul oamenilor. Bineinteles ca este ok sa folosesti o suita de metafore senzoriale, insa cu o anumita limita. Gandeste-te la acei oameni si la ce-i intereseaza pe ei la acea intalnire. Sa vada ca esti un bun orator care imbraca totul in aur sau sa afle lucruri cat mai utile din punct de vedere practic pentru viata lor?

12. Implica-te si demonstreaza ca iti pasa !

"Oamenilor nu le pasa de cat de multe lucruri stii, pana cand nu afla cat de mult iti pasa !"

Aici este o capcana. Poti fi o autoritate in domeniu sau un mare expert vorbitor, insa vei fi mai putin indragit de audienta daca nu vei demonstra ca iti pasa de ceea ce le oferi oamenilor si de oamenii insisi. Fii atent la nevoile lor, asculta-i, acorda-le o mare importanta si spune-ti in gand: "Imi pasa de voi!" :)

In acest fel si lor le va pasa de tine. Este ceea ce in persuasiune se numeste Legea Reciprocitatii.

13. Fii congruent !

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

Ei bine, acesta este un aspect de o importanta colosala intr-o prezentare.

Trebuie sa fii in totalitate TU INSUTI. Oferi valoare daca verbalul, nonverbalul si paraverbalul pe care le utilizezi sunt in deplina armonie. Aici este cheia. Exerseaza, exerseaza, exerseaza pana cand esti total congruent pentru a aparea in fata oamenilor. Si mai ales, alege sa prezinti subiecte care vin din interiorul tau si pe care "le simti" cum se spune.

14. Utilizeaza umorul si creeaza o atmosfera destinsa !

Nu te speria !

Nu este cazul sa fii un expert in bancuri pentru a tine un discurs !

Fii natural si vei vedea ca la fel cum faci oamenii sa rada in contextele vietii cotidiene, in acelasi mod se va petrece si intr-o prezentare.

Intreba-te permanent: "Grupul se simte bine?", "Zambesc si sunt binedispusi in timp ce invata?"

Ai incredere in tine pentru ca toti suntem niste „mistocari” (termen tehnic) cand suntem relaxati.

Mintea e jucausa si are placerea inconfundabila de "a rade" cat mai des cu putinta.

Si iata ca am ajuns la sfarsitul prezentarii noastre publice.

Nu-i asa ca a fost amuzant si minunat? O experienta din care am invatat realmente.

Insa nu uita ca finalul este cel putin la fel de important ca inceputul.

15. Oferă suport informational !

Carti, materiale video, audio, pagini web cu articole, resurse gratuite. Toate au o mare insemnatate la final.

Lumea te va percepe ca un adevarat profesionist caruia ii pasa si va apela la legea reciprocitatii.

Nu uita ca in ziua de azi word-of-mouth reprezinta puterea ! Fii profesionist si ofera valoare pentru a primi dubla valoare !

16. Incheie cu o metafora sau cu o poveste !

Creeaza un impact puternic la final si spune ceva care sa atinga cea mai adanca parte a fiintei ascultatorului ! Este cireasa de pe tortul minunat pe care l-ai gatit singur ! Finalizeaza-l intr-un stil mare !

Cum ar fi ca acest articol sa-l inchei astfel? Cu o asemenea poveste...

"O tanara se indragosteste si, dupa cum se intampla in general, urmeaza sa se casatoreasca. Dar, fiind foarte bogata si educata la cele mai bune scoli, fata pune o conditie. "Ma voi casatori cu tine, insa trebuie sa-mi promiti un lucru..."

Tanarul ii spune : "Orice imi vei cere eu ma voi supune – pentru ca nu pot trai fara tine..."

Fata continua: "Mai intai asculta-mi conditia si apoi mai gandeste-te. Nu este ceva obisnuit. Nu ma voi marita cu tine decat daca-mi promiti ca nu vom locui impreuna. Stii foarte bine ca detin un domeniu foarte mare, un lac foarte frumos inconjurat de copaci si gradini minunate. Dupa ce ne vom casatori iti voi construi o casa pe malul celalalt al lacului si as dori ca tu sa locuiesti acolo."

"Dar atunci care mai e rostul casatoriei ?" intreaba tanarul nedumerit.

Ea ii raspunde : "Mariajul nu inseamna distrugere reciproca. Asa cum eu am propriul meu spatiu, la fel vreau sa ai si tu. Uneori, cand ne vom plimba prin gradina, ne vom intalni. Sau, cine stie, poate ca ne vom intalni in timp ce facem o plimbare cu barca, pe lac, si atunci te voi invita la un ceai, sau poate ca ma vei invita tu."

"Dar este o idee absurda" se revolta tanarul.

Atunci fata ii spune : "In cazul asta, uita complet de casatorie. Aceasta este singura idee corecta – altminteri, iubirea noastra nu va putea creste, nu se va putea inalta. Numai asa vom putea ramane permanent proaspeti si noi. Doar daca nu vom locui impreuna vom fi capabili sa nu ne privim ca pe niste bunuri care ni se cuvin. Eu vreau sa-mi pastrez libertatea de a-ti refuza oricand invitatiile, asa cum si tu trebuie sa ai aceeaasi libertate, pentru ca numai intre doua libertati totale se deschide minunata floare a iubirii."

Bineinteles, tanarul nu a inteles mesajul fetei si, in cele din urma, a renuntat la ideea de a se mai casatori cu ea."

Ei bine, o poveste cu adevarat minunata!

Insa acum cu siguranta nu este contextul potrivit pentru aceasta poveste. Dar ea se potriveste de minune intr-un discurs despre relatiile de cuplu de exemplu.

Cam asa ar suna ceva care ajunge pana in adancul fiintei umane. Dar trebuie ajuns pas cu pas pana in momentul in care acest fel de povestire se incununeaza ca fiind cireasa de pe tort.

Asadar, iata cum ar arata o reteta a succesului in public speaking !

Si nu uita: **arma secreta a speakerilor** de pretutindeni este **POVESTIREA**. Practic, asa informatia ramane in mintea si inima publicului. Asadar, cand vorbești, fa ca trainingul sau discursul tau sa fie o poveste cursiva, eleganta si pe alocuri emotionala.

13. CREATIVITATEA IN TRAINING

„Creativitatea inseamna sa vezi ceva ce inca nu exista. Trebuie sa afli cum s-o transpui in realitate si astfel sa devii un partener cu Dumnezeu.” (Michele Shea)

- Iesi din tipare ! Sparge barierele ! Foloseste curiozitatea !
- Identifica lucrurile pe care le faci automat si descopera modalitati noi de a le face !
- Analizati o situatie din mai multe perspective !
- Experienta si cunostinte cat mai multe si in domenii cat mai vaste !

*„Mintea intuitiva este un dar sacru, iar mintea rationala este servitorul ei de incredere.”
(Albert Einstein)*

<< Intr-o zi un baietel s-a dus la scoala. Baietelul era mic, iar scoala era mare. Dar cand baietelul a vazut ca intrarea in clasa lui se facea printr-o usa direct din curte a fost foarte fericit... iar scoala nu i s-a mai parut atat de mare ca la inceput. 😊

Intr-o dimineata cand baietelul se afla in clasa, profesoara le-a spus copiilor:

“- Astazi o sa facem un desen”.

“- Grozav”, si-a spus baietelul, caci ii placea foarte mult sa deseneze. Stia sa deseneze o multime de lucruri: lei si tigri, pui si vaci, trenulete si vapoare. Si si-a scos cutiuta cu creioane colorate si a inceput sa deseneze...

„Creativitatea este extinderea naturala a entuziasmului nostru.” (Earl Nightingale)

Dar profesoara a zis:

“- Asteptati!, nu incepeti inca!”.

Si a asteptat pana cand i s-a parut ca toti copiii sunt pregatiti.

“- Acum o sa desenam o floare”, a zis profesoara.

“- Grozav” s-a gandit baietelul, caci ii placea sa deseneze flori. Si a inceput sa deseneze flori frumoase, si le-a colorat in roz, portocaliu, albastru.

Dar profesoara le-a zis copiilor:

Trainer: CATALIN CHIRILESCU
www.catalinchirilescu.ro

„- Așteptati, va voi arata eu cum sa colorati”. Si a desenat o floare rosie cu o tulpina verde.

„- Acum puteti incepe!”, a zis profesoara.

Baietelul a privit floarea profesoarei, apoi s-a uitat la floarea sa. A lui era mai frumoasa decat a profesoarei; dar n-a spus nimic. A intors doar pagina si a desenat o floare ca cea a profesoarei... **Era rosie, cu o tulpina verde.**

Intr-o alta zi, cand baietelul intrase in clasa prin usa din curte profesoara le-a spus copiilor:

„- Astazi o sa facem ceva din argila”.

„- Grozav”, si-a spus baietelul, caci ii placea sa lucreze cu argila. Stia sa faca tot felul de lucruri din argila: serpi si oameni de zapada, elefanti si camioane. **Dar a asteptat pana ce toti copiii au fost gata.**

„- Acum o sa facem o farfurie”, a zis profesoara.

„Grozav”, s-a gandit baietelul, caci ii placea sa faca farfurii de toate formele si marimile. Si a inceput sa faca farfurii de toate formele si marimile.

Dar profesoara le-a spus copiilor:

„- Așteptati, va arat eu cum se face!”.

Si le-a aratat cum sa faca o farfurie adanca.

„- Acum puteti incepe!”, a zis profesoara.

Baietelul s-a uitat la farfuria profesoarei si apoi la ale sale. Ii placeau mai mult farfuriile lui, decat farfuria adanca a profesoarei. Dar n-a spus nici un cuvânt. Si-a transformat farfuriile lui intr-o bila mare de argila din care a facut o farfurie adanca si mare ca cea facuta de profesoara.

Si foarte curand baietelul a invatat sa astepte si sa priveasca si sa faca lucruri ca cele facute de profesoara, iar foarte curand n-a mai facut nimic de unul singur.

Si s-a intamplat intr-o zi ca baietelul si familia lui s-au mutat intr-o alta casa, intr-un alt oras.

Si baietelul a trebuit sa mearga la scoala. Scoala cea noua era si mai mare si nu mai avea nici o usa prin care sa intre direct din curte in clasa lui. Trebuia sa urce niste trepte inalte si sa mearga de-a lungul unui coridor lung pana ajungea in clasa lui.

In prima zi de scoala profesoara le-a zis copiilor:

„- Astazi o sa facem un desen!”.

„- Grozav”, a zis baietelul, si a asteptat sa-i spuna profesoara ce sa faca... Dar ea n-a zis nimic. S-a plimbat prin clasa. Cand a ajuns langa baietel i-a spus:

„- Tu nu vrei sa desenezi?”.

„- Ba da!”, a zis baietelul. „- Ce desen facem?”.

„- Nu stiu pana nu-l faci” a zis profesoara.

„- Cum sa-l fac?” zise baietelul.

„- Cum iti place tie!” raspunse ea.

„- Sa-l colorez cum vreau eu?” a mai intrebat baietelul.

„- Cum vrei tu!”, a fost raspunsul ei. „- **Daca toti ati face acelasi desen , si l-ati colora la fel, cum sa stiu eu cine l-a facut?**”

„- Nu stiu!” zise baietelul.

Si a inceput sa deseneze o floare rosie cu o tulpina verde... >>

BIBLIOGRAFIE

- Vaughn, R., H., *Manualul trainerului profesionist*, editura CODECS 2008, Bucuresti, Romania
- Curteanu D., Chivu I., Popa I., *Ghidul Trainerului*, Editura Irecson, 2005, Bucuresti, Romania
- Jolles, R., L., *How to run seminars & workshops*, editura John Wiley & Sons, Inc 2001, New York, USA
- *Tehnici si metode in invatamantul la distanta*, editura CODECS 2001, Bucuresti, Romania
- Cardon, A., Lenhardt, V., Nicolas, P., *Analiza tranzactionala*, editura CODECS 2002, Bucuresti, Romania
- Prutianu, S., *Antrenamentul abilitatilor de comunicare*, editura Polirom 2004, Iasi, Romania
- Pease, A., *Body language*, editura Sheldon Press 1984, London, Uk.
- *101 Games for trainers: A collection of the best activities from Creative Training Techniques Newsletter*, editura Lakewood books, 1995, Minneapolis , USA
- Scannell, E., E., Newstrom, J., W., *Even more games trainers play. Experiential learning exercises*, editura Mc Graw-Hill Inc, 1994, New York, USA
- Suport de curs Ruxandra Enache
- www.competent.com
- www.andyszekely.ro
- www.catalinchirilescu.ro
- Raport Special Andy Szekely
- Speakers Secrets – Andy Szekely